

**PROPUESTA DE DESARROLLO Y TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL PARA  
LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE ESTUDIANTES DE INGENIERÍA INDUSTRIAL,  
ADMINISTRATIVA Y DE PRODUCCIÓN –ANEIAP-.**

**SARA SÁNCHEZ MARTÍNEZ**

**1088347147**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA**

**INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**PEREIRA**

**RISARALDA**

**2019**

**PROPUESTA DE DESARROLLO Y TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL PARA  
LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE ESTUDIANTES DE INGENIERÍA INDUSTRIAL,  
ADMINISTRATIVA Y DE PRODUCCIÓN –ANEIAP-.**

**SARA SÁNCHEZ MARTÍNEZ**

**1.088.347.147**

**TRABAJO FINAL**

**MARIA ESPERANZA LOPEZ DUQUE**

**DIRECTORA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA**

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

**PEREIRA**

**RISARALDA**

**2019**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

Pereira, Febrero de 2020

## **AGRADECIMIENTOS**

A mi mamá por ser un apoyo constante en mi formación como persona y como ingeniera, por ser el polo a tierra que me permite soñar y me aterriza a la realidad, dándome fortaleza y haciéndome creer en mí.

A mi familia que me motiva a ser mejor cada día y me cultiva el amor y la paciencia

A mi directora de grado que me guió en este camino, dándome luz para encontrar las respuestas adecuadas, escuchándome y diciéndome las palabras correctas para el cumplimiento de este objetivo.

A la Asociación Nacional de Ingeniería Industrial, Administrativa y de Producción, que ha sido la mejor experiencia dentro de mi vida universitaria, que me ha retado y me ha formado como persona y profesional.

Y por último, agradezco a las Juntas Directivas que me han acompañado en este proceso y han estado conmigo codo a codo para cumplir los sueños conjuntos que nos hemos propuesto.

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	12
Planteamiento del problema de investigación.....	13
Planteamiento del problema .....	13
Límite o alcance .....	14
Formulación del problema .....	14
Sistematización del problema.....	14
Objetivos de la investigación .....	16
Objetivo general.....	16
Objetivos específicos .....	16
Justificación.....	17
Marco de referencia .....	18
Antecedentes .....	18
Marco teórico .....	19
Propuesta de valor.....	19
Diseño organizacional .....	21
Desarrollo Organizacional .....	22
Transformación Organizacional.....	25
Marco situacional .....	27
Marco legal.....	30
Aspectos metodológicos.....	31
Tipo de investigación .....	31
Métodos de investigación .....	31
Fuentes y técnicas para la recolección de la información .....	32

Tratamiento de la información .....	32
Diagnóstico de la asociación nacional de estudiantes de ingeniería industrial, administrativa y de producción – aneiap - .....	33
Comparativo con marco de referencia, antecedente 1 .....	33
Comparativo con marco de referencia, antecedente 2 .....	47
Ilustración 1. Diagnóstico (P.2) Semestre académico en curso .....	49
Ilustración 2. Diagnóstico (P.3) Semestres en la asociación.....	50
Tabla 2. Diagnóstico (P.23) Factores para el no cumplimiento .....	51
Tabla 3. Diagnóstico (P.11) Aportes de ANEIAP .....	53
Ilustración 3. Diagnóstico (P.24) Desempeño de capítulos .....	54
Recopilación, revisión y análisis de estrategias planteadas anteriormente para la asociación nacional de estudiantes de ingeniería industrial, administrativa y de - aneiap - .....	60
Para el direccionamiento estratégico: .....	61
Para la planeación estratégica .....	67
Para la estructura organizacional .....	75
Para el plan carrera .....	80
Para la herramienta de seguimiento .....	84
Análisis concluyente global y con trazabilidad en el tiempo de la ANEIAP .....	91
Preguntas adicionales .....	91
Análisis de los elementos propuestos a desarrollar:.....	98
Identificación de la propuesta de valor de la asociación nacional de estudiantes de ingeniería industrial, administrativa y de producción – ANEIAP .....	102
Desarrollo de la estrategia.....	103
Identificación de la propuesta de valor de ANEIAP .....	107
Propuestas de mejora para el cumplimiento de la promesa de ANEIAP. ....	108

Diseño del re direccionamiento estratégico para la asociación nacional de estudiantes de ingeniería industrial, administrativa y de producción – ANEIAP - .....	109
Direccionamiento conectado a la propuesta de valor .....	109
Estrategia de planeación esperada para la ANEIAP .....	110
Puesta del diseño organizacional de asociación nacional de estudiantes de ingeniería industrial, administrativa y de producción – ANEIAP - .....	113
Estructura organizacional vertical – matricial.....	113
Descripción de la Coordinación de Proyectos .....	114
Características fundamentales de la Coordinación de Proyectos .....	117
Bases para la construcción de un plan carrera.....	118
Diseño esperado de plan carrera: .....	118
Mecanismos para diseñar e implementar el plan carrera.....	123
Propuesta de un nuevo sistema de gobernanza para la asociación nacional de estudiantes de ingeniería industrial, administrativa y de producción – ANEIAP - .....	125
Elección de Junta Directiva Nacional .....	125
Elección de Junta Directiva Capitular.....	126
Propuesta de desarrollo y transformación organizacional para la asociación nacional de estudiantes de ingeniería industrial, administrativa y de producción – ANEIAP -.....	128
Identidad de marca ANEIAP .....	128
Gestión del cambio .....	132
CONCLUSIONES .....	134
RECOMENDACIONES.....	136
BIBLIOGRAFÍA .....	137
ANEXO B .....	139

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Contraste diagnóstico de antecedente uno con actualidad .....	40
Tabla 2. Diagnóstico (P.23) Factores para el no cumplimiento .....	51
Tabla 3. Diagnóstico (P.11) Aportes de ANEIAP .....	53
Tabla 4. Análisis propuesta anterior de direccionamiento estratégico .....	65
Tabla 5. Indicadores propuestos por antecedente 2.....	69
Tabla 6. Análisis propuesta anterior de planeación estratégica .....	73
Tabla 7. Análisis propuesta anterior de estructura organizacional .....	78
Tabla 8. Análisis propuesta anterior de plan carrera .....	82
Tabla 9. Análisis propuesta anterior de herramienta de seguimiento .....	87
Tabla 10. Diagnóstico (P.6) Motivaciones para ingresar a ANEIAP.....	91
Tabla 11. Diagnóstico (P.12) Identidad de marca (A).....	96
Tabla 12. Diagnóstico (P.13) Identidad de marca (B).....	96
Tabla 13. Análisis de elementos propuestos a desarrollar .....	98
Tabla 14. Fase 1 de Estrategia propuesta de valor .....	103
Tabla 15. Fase 2 de Estrategia propuesta de valor .....	103
Tabla 16. Fase 3 de Estrategia propuesta de valor .....	105
Tabla 17. Significado logo actual de ANEIAP .....	129



## LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Diagnóstico (P.2) Semestre académico en curso .....	49
Ilustración 2. Diagnóstico (P.3) Semestres en la asociación.....	50
Ilustración 3. Diagnóstico (P.24) Desempeño de capítulos .....	54
Ilustración 4. Diagnóstico (P.25) Alineación de actividades con el direccionamiento estratégico .....	55
Ilustración 5. Diagnóstico (P.26) Medición acertada de los objetivos planteados .....	56
Ilustración 6. Diagnóstico (P.7) Inducción a los asociados.....	57
Ilustración 7. Diagnóstico (P.9) Capacitación y entrenamiento para roles de liderazgo .....	59
Ilustración 8. Estructura organizacional del antecedente 1 .....	76
Ilustración 9. Estructura organizacional del antecedente 2 .....	77
Ilustración 10. Mapa de procesos del antecedente 2 .....	78
Ilustración 11. Plan carrera del antecedente 2.....	82
Ilustración 12. Herramienta de seguimiento antecedente 1, para planeación .....	84
Ilustración 13. Herramienta de seguimiento antecedente 1, para plan carrera .....	85
Ilustración 14. Diagnóstico (P.6) Motivación inicial Vs Aporte real de ANEIAP .....	93
Ilustración 15. Diagnóstico (P.8) Claridad en roles de liderazgo .....	94
Ilustración 16. Diagnóstico (P.10 ) Formación brindada en ANEIAP .....	95
Ilustración 17. Propuesta de estructura organizacional vertical - matricial .....	113
Ilustración 18. Etapa 1 Coordinación de Proyectos .....	115
Ilustración 19. Etapa 2 Coordinación de Proyectos .....	116
Ilustración 20. Logo actual de ANEIAP .....	129
Ilustración 21. Propuesta 1 para logo de ANEIAP .....	130
Ilustración 22. Propuesta 2 para logo de ANEIAP .....	131
Ilustración 23. Propuesta 3 para logo de ANEIAP .....	131

## **RESUMEN**

El presente trabajo de grado consta del desarrollo organizacional propuesto para la transformación organizacional de la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingeniería Industrial, Administrativa y de Producción – ANEIAP-. Realizado partiendo de la base de propuestas anteriores frente a aspectos organizacionales como lo son el direccionamiento estratégico, planeación estratégica, estructura organizacional, plan carrera y herramienta de seguimiento.

Inicialmente, se hace un análisis de lo anterior por medio de un comparativo a años, que permite generar un diagnóstico trazable en el tiempo y aplicado a cada área de interés, para así dar unas respuestas más acertadas, conectando propuestas de personas que ya hicieron un previo desarrollo de la asociación.

Posterior, ya con el condensado de la información, se procede a identificar la propuesta de valor de la ANEIAP, para generar las propuestas alrededor de ella, asegurando el cumplimiento de la promesa de la asociación.

Así que, con ese objetivo, se formula un re direccionamiento estratégico que conecte lo existente con lo identificado, soportado por un diseño organizacional conformado por una estructura innovadora y flexible y un plan carrera. Para después establecer el sistema de gobernanza y el desarrollo y transformación organizacional que hará posible los cambios.

## **ABSTRACT**

This thesis consists of the organizational development proposed for the organizational transformation of the National Association of Industrial, Administrative and Production Engineering Students - ANEIAP-. Made from the basis of previous proposals regarding organizational aspects such as strategic direction, strategic planning, organizational structure, career plan and monitoring tool.

Initially, an analysis of the above is made through a comparison of years, which allows generating a traceable diagnosis over time and applied to each area of interest, in order to give more accurate answers, connecting proposals from people who already made a previous analysis of the association.

Later on, we proceed to identify the added value of the ANEIAP, to generate the proposals around it, ensuring compliance with the association's promise.

So, with that objective, a strategic redirection is formulated which connects the existing with the identified, supported by an organizational design made up of an innovative and flexible structure and a career plan. To then establish the governance system and organizational development and transformation that will make changes possible.

## **INTRODUCCIÓN**

Toda organización necesita ser re evaluada bajo las nuevas tendencias y necesidades del mundo actual y bajo mecanismos innovadores que permitan una gestión flexible y ágil, dispuesta a gestionar el cambio, haciendo que todos los involucrados realicen retroalimentaciones constantes para hacer mejoras continuas.

ANEIAP es una asociación que cumple veintisiete años en el mercado, que ha sabido aplicar los cambios organizacionales a tiempo de los cambios del mundo exterior, pero que, ahora, se ha quedado en reformas o estructuras anteriores que no permiten el avance exponencial que se necesita en el mundo actual.

Es por esto que el presente documento presenta propuestas conectadas con algunas anteriormente planteadas, en búsqueda de un desarrollo que lleve a la transformación de la ANEIAP, haciendo de esta una asociación más flexible, competente e innovadora.

## **Planteamiento del problema de investigación**

### **Planteamiento del problema**

ANEIAP es la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingeniería Industrial, Administrativa y de Producción fundada en 1992, es sin ánimo de lucro y quienes dirigen y ejecutan son los mismo estudiantes de las universidades, entre primer y décimo semestre.

La asociación nace con la misión de contribuir en el desarrollo integral de sus asociados a través de la innovación, el liderazgo, aportando gestores de cambio que promuevan el desarrollo de una mejor sociedad.

Sin embargo, a pesar de haber sido sostenibles 27 años en el mercado, es momento de que ANEIAP genere propuestas claras para satisfacer realmente las necesidades de los asociados, estudiantes y universidades. Cada año, sus nuevos líderes impulsan ideas innovadoras para incrementar el posicionamiento de la asociación y su eficiencia en el cumplimiento de sus objetivos; lo que es de extrañar, es que cada año existen limitantes externos e internos que impiden ese incremento, generando un estancamiento en la asociación.

Hoy en día, los asociados se cuestionan respecto a si lo que están haciendo diariamente en la asociación realmente aporta al cumplimiento de la misión, y en algunas ocasiones lo que se ejecuta genera una reacción contraria a la esperada.

Es por esto que tanto directivos como asociados empiezan a ver la importancia de hacer una pausa para analizar los elementos cruciales de la asociación en su globalidad, teniendo en cuenta desde su propuesta de valor hasta el sistema de gobernanza con el que se ejecuta el direccionamiento estratégico planteado actualmente.

## **Límite o alcance**

- Tema. En este proyecto se pretende plantear una propuesta de diseño y transformación organizacional estratégico para ANEIAP – Asociación Nacional de Estudiantes de Ingeniería Industrial, administrativa y de producción - partiendo de identificar la propuesta de valor, para así determinar el direccionamiento estratégico, estructura organizacional y sistema de gobernanza necesarios en la asociación.
- Tiempo. Se planea realizar el proyecto en un lapso de ocho meses.
- Espacio. La Asociación Nacional de Estudiantes de Ingeniería Industrial, Administrativa y de producción tiene su domicilio en la ciudad de Bogotá D.C, con oficina en la Universidad Libre Sede Bosque Popular en la carrera 70 # 53-40 y actualmente se encuentran vinculadas 25 universidades en 12 ciudades de Colombia (Bogotá, Medellín, Manizales, Pereira, Buga, Palmira, Cali, Cúcuta, Valledupar, Guajira, Santa Marta, Barranquilla)

## **Formulación del problema**

¿Cuál es el desarrollo y transformación organizacional que requiere la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingeniería Industrial, Administrativa y de Producción - ANEIAP – para responder a las necesidades del entorno?

## **Sistematización del problema**

- ¿Cuáles son las estratégicas que se han formulado anteriormente para la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingeniería Industrial, Administrativa y de Producción - ANEIAP-?
- ¿Cuál es la propuesta de valor de la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingeniería Industrial, Administrativa y de Producción – ANEIAP-?

- ¿Cuál debería ser el nuevo direccionamiento estratégico de la Asociación

Nacional de Estudiantes de Ingeniería Industrial, Administrativa y de Producción – ANEIAP-?

- ¿Qué cambios en su estructura organizacional debe atravesar la Asociación

Nacional de Estudiantes de Ingeniería Industrial, Administrativa y de Producción – ANEIAP-?

- ¿Qué sistema de gobernanza debe implementarse en la Asociación Nacional de

Estudiantes de Ingeniería Industrial, Administrativa y de Producción – ANEIAP-?

## **Objetivos de la investigación**

### **Objetivo general**

Diseñar una propuesta de desarrollo y transformación organizacional de la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingeniería Industrial, Administrativa y de Producción - ANEIAP -.

### **Objetivos específicos**

- Recopilar, revisar y analizar las estratégicas planteadas anteriormente para la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingeniería Industrial, Administrativa y de - ANEIAP -.
- Identificar la propuesta de valor de la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingeniería Industrial, Administrativa y de Producción – ANEIAP -.
- Diseñar el re direccionamiento estratégico para la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingeniería Industrial, Administrativa y de Producción – ANEIAP -.
- Proponer el diseño organizacional de Asociación Nacional de Estudiantes de Ingeniería Industrial, Administrativa y de Producción – ANEIAP -.
- Formular una propuesta de un nuevo sistema de gobernanza para la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingeniería Industrial, Administrativa y de Producción – ANEIAP -.
- Presentar la propuesta de desarrollo y transformación organizacional para la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingeniería Industrial, Administrativa y de Producción – ANEIAP -.



## **Justificación**

La Asociación Nacional de Estudiantes de Ingeniería Industrial, Administrativa y de Producción – ANEIAP – cuenta con una serie de objetivos estratégicos a los cuales año tras año se proyecta un cumplimiento que luego no es soportado en la gestión; esto hace que ANEIAP no logre alcanzar el nivel de competitividad que se propone, teniendo dificultades a la hora de generar resultados contundentes en su operación, y retrasando esta con respecto a asociaciones afines y a las nuevas dinámicas y/o tendencias de la actualidad.

A lo largo de estos últimos cinco años se han hecho propuestas para direccionar la asociación con el fin de hacerla más competente, las cuales comprenden alternativas de planeación estratégica, estructura organizacional y plan carrera para los asociados principalmente; sin embargo con ellas no se ha tenido mucho avance, primero, por la no implementación o implementación parcial de estrategias de solución, y segundo, por la suposición de un cambio inmediato en la asociación, generando ausencia de un plan estructurado para la transformación.

Es por esto que en esta ocasión dejamos de hablar de aspectos tan puntuales como los anteriores y trascendemos a analizar el aspecto global de la organización en su totalidad, generando un proyecto en el que se estudie cómo funciona a nivel holístico la asociación y se propongan cambios estratégicos individuales o puntuales que generen una transformación global y que sume fuerzas que análisis realizados anteriormente para lograr hacer más competitiva a ANEIAP, garantizando un cumplimiento innovador y significativo de su misión, visión y objetivos.

## **Marco de referencia**

### **Antecedentes**

Castaño Morales, N. (2015) DISEÑO DE UNA PROPUESTA INNOVADORA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE ESTUDIANTES DE INGENIERÍA INDUSTRIAL, ADMINISTRATIVA Y DE PRODUCCIÓN – ANEIAP. De esta tesis se tomará en cuenta el análisis comparativo, el proceso de benchmarking y la propuesta de direccionamiento estratégico, estructura organizacional y plan carrera.

Blanco Castro, C. Dulcey Ospino, J. (2018) DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA ENTIDADES NO GUBERNAMENTALES: CASO ASOCIACIÓN NACIONAL DE ESTUDIANTES DE INGENIERÍA INDUSTRIAL, ADMINISTRATIVA Y DE PRODUCCIÓN –ANEIAP. De esta tesis se tomará en cuenta la encuesta realizada en el proceso de análisis y diagnóstico y la herramienta propuesta para la planeación estratégica.

## Marco teórico

### Propuesta de valor

El diseño de la propuesta de valor, según Alexander Osterwalder, Bernarda Greg y Yves Pigneur en su libro – *Diseñando la propuesta de valor* – se debe hacer de una manera más simple a la conocida como lean canvas; en esta estrategia innovadora se propone que el modelo de negocio debe generar, transferir y capturar valor en sus clientes; y para ello se detalla una metodología en la que primero se marca el **arquetipo del cliente** y después se traza el **mapa de valor**, de la siguiente manera:

- **Arquetipo del cliente:** lleva a tener empatía con el cliente a estudiar, proyectando qué pasa por su mente en el o los escenarios en los que se encuentra, al identificar cuáles son las frustraciones y alegrías del trabajo que realiza.
  - **Escenario PON:** Los problemas, oportunidades y necesidades que se generan en el conjunto de situaciones que esta persona vive.
  - **JTBD:** El Job To Be Done hace referencia a los trabajos que esta persona realiza, relacionando las necesidades particulares frente a las específicas. Los trabajos pueden ser:
    - **Funcionales:** Aquellos que debe hacer sí o sí, sin importar la circunstancia
    - **Sociales:** Los hace para pertenecer a algún estatus, porque se quiere posicionar o porque lo están viendo
    - **Emocionales:** Las actividades que ejecuta porque se quiere sentir bien, sin que nada más importe, aquellas que haría así nadie se dé cuenta.

- **Frustraciones:** De los trabajos que este cliente ejecuta, se deben identificar qué frustraciones le puede ocasionar, aquellos aspectos que le impiden llegar a donde quiere o debe llegar, estos pueden ser:
  - **Resultados no deseados:** Cuando lo obtenido es diferente a lo esperado
  - **Obstáculos:** Cuando algo impide el cumplimiento
  - **Riesgos:** Cuando el limitante genera riesgo a la salud física o mental
- **Alegrías:** Son aquellos beneficios obtenidos de los trabajos que ejecuta el cliente, estos pueden ser:
  - **Necesarios:** Aquello que si no pasa, genera insatisfacción.
  - **Esperados:** Lo que se por lógica se esperaría al realizar el trabajo
  - **Deseados:** Cuando se presenta algo que se esperaba o necesitaba hace algún tiempo, y había sido imaginado alguna vez.
  - **Inesperados:** Alguna alegría con la que ni siquiera se contaba, no se esperaba ni se había imaginado alguna vez.
- **Mapa de valor:** Una vez entendido el cliente, es necesario relacionar sus alegrías y frustraciones con los servicios que la organización provee, o con las necesidades que el producto satisface, con el fin de identificar qué tan aceptado o necesario es lo que se está ofreciendo al cliente. Para ello, se debe:
  - **Detallar el portafolio:** Identificar qué servicios la organización está ofreciendo actualmente
  - **Encajar con el cliente:** Relacionar lo que se ofrece con los sentimientos encontrados en el cliente, así:

- **Aliviadores de frustraciones:** Qué tanto se está eliminando, reduciendo, redefiniendo o generando aceptación en la frustración que el cliente tiene.
- **Creadores de alegrías:** Cómo se está generando beneficio en el cliente.
- **Soluciones:** Detallar la manera en la que la organización o producto se relaciona con el cliente, encajando el portafolio ya existente o complementando con uno nuevo.
- **Validación:** Se debe poner en marcha un borrador del servicio o producto y relacionarlo con el cliente directamente, generar diálogos que permitan identificar aspectos que no se pensaron en el arquetipo o en el encaje. Nunca se puede dejar de hacer validación, pues hay que entender que la propuesta se basa en supuestos generados por un equipo de trabajo en particular.

Es importante aclarar que una organización o producto puede tener diferentes propuestas de valor para cada uno de los clientes o usuarios, y que según esta, se generan los objetivos de comunicación, para llegar al cliente con el mensaje adecuado según lo que se le quiere transmitir; y la planeación para el desarrollo de la misma.

## **Diseño organizacional**

El diseño organizacional consta de la integración completa de la organización en función del cumplimiento de sus objetivos estratégicos, bajo el análisis de lo que es realmente importante para la organización y el funcionamiento de sus unidades de trabajo.

Para realizar este diseño se busca la integración de las personas pertenecientes a la organización, utilizando metodologías creativas para llegar a un resultado simple, aplicado y global, del que participarán todos los actores de la cadena de valor de la organización.

Por lo general, el resultado plantea un cambio interno tanto en las metodologías de trabajo, como en las tecnologías y sobre todo, en la cultura de la organización, puesto que para el logro de los objetivos organizacionales y la obtención de un mayor rendimiento, se necesita que los colaboradores y directivos estén conectados a la meta, y enfoquen sus esfuerzos a la misma, bajo estándares claros pero flexibles y líneas asertivas de comunicación, mejorando tanto lo técnico como lo humano de la organización.

### **Desarrollo Organizacional**

El desarrollo organizacional permite analizar el todo partiendo de la base conductual del cliente interno para el logro de las metas y objetivos; este, logra analizar de manera sistemática los elementos organizacionales de lo individual a lo colectivo, de lo micro a lo macro y de lo particular a lo general. Es por esto que para un diagnóstico profundo y cambios significativos en la asociación se hace prudente utilizar dicha metodología, siendo este el puente que nos permita pasar del identificar y proponer al planear y ejecutar.

“El desarrollo organizacional es un esfuerzo planeado, de toda la organización y administrado desde el nivel superior, para aumentar la eficiencia y salud organizacional, a través de intervenciones planeadas (cambio planeado) en los procesos de la organización, usando el conocimiento de la ciencia conductual”<sup>1</sup> por ende, la gran diferencia al aplicar un desarrollo organizacional es que tiene en cuenta a cada uno de los involucrados, quienes luego ejecutarán las acciones que llevarán al cambio necesario identificado, haciendo que este último tenga resultados más efectivos. Aun así es necesario contar con un equipo que guíe e interconecte cada elemento del sistema, y realice una intervención adecuada de recolección y análisis de la información para la toma de decisiones.

---

<sup>1</sup> FRENCH, W. BELL, C. ZAWACKI, R. Desarrollo organizacional: Transformación y administración efectiva del cambio. México D.F.: McGraw-Hill, 2007. p. 12.

Entonces para profundizar, ¿Por qué hablar de un desarrollo organizacional abarca los conceptos y teorías descritas a lo largo del estudio?

<< **Primero**, el DO se aplica para cambios en la estrategia, la estructura y/o en los procesos de un sistema completo, una empresa... podría abarcar tanto la agrupación de individuos para realizar las tareas (estructura) como en los métodos de comunicación y de resolución de problemas (proceso) a fin de respaldar los cambios de estrategia.

**Segundo**, el DO se basa en la aplicación y en la transformación de los conocimientos y la práctica de las ciencias de la conducta e incluyen micro conceptos como los siguientes: liderazgo, dinámica de grupo y diseño de trabajo. También micro conceptos como estrategia, diseño organizacional y relaciones internacionales.

**Tercero**, el DO se ocupa de administrar el cambio planificado... es un proceso más adaptable para planear e implementar el cambio más que una planilla de cómo hacer las cosas. Requiere planificar para diagnosticar y resolver los problemas de la empresa, pero los planes son flexibles y a menudo se revisan conforme se recaba más información sobre el avance del programa.

**Cuarto**, en el DO se genera el cambio y luego se refuerza. No se limita a los esfuerzos iniciales tendientes a realizar el programa, sino que procura estabilizar e institucionalizar las nuevas actividades.

**Por último**, el DO busca sobre todo aumentar la eficiencia en las empresas. >><sup>2</sup>

Lo que nos lleva a cuestionarnos qué hace que una organización sea eficiente, y si este es uno de los resultados del presente estudio, qué características puntuales tendría la asociación al sumar resultados eficaces y efectivos.

---

<sup>2</sup> CUMMING. WORLEY. Desarrollo organizacional y cambio octava edición. México: Thomson Editores S.A, 2005. p. 2.

Richard Beckhard, en su escritura, rescata las reglas que John Gardner enumera para caracterizar a una organización eficiente como aquella que se autorrenueva; la primera es que la organización debe tener un programa efectivo para el reclutamiento y el desarrollo de talento; luego afirma que la organización debe ser capaz de renovarse continuamente, teniendo un ambiente hospitalario para el individuo; continúa resaltando actitud de autocrítica al interior de la organización; la cuarta regla establece que debe haber fluidez en la estructura interna; y finaliza ejemplificando planes para combatir el proceso por el cual los hombres se vuelven prisioneros de sus propios procedimientos.<sup>3</sup>

Es así como para que el desarrollo organizacional impacte la organización en su totalidad, este debe tomar un enfoque de sistema abierto que le permita filtrar todas las entradas y salidas que tiene la misma, “todo sistema es adaptable y, por ende, se reajusta constantemente ante nuevos insumos o estímulos ambientales. El sistema abierto tiene un constante intercambio con el medio, esto es, cada sistema se encuentra inmerso en una organización circundante mayor que forma un supersistema que influye en él”<sup>4</sup>.

Las estrategias del DO tienen en cuenta cuatro tipos de sistemas administrativos, que pasan por los filtros y procesos de entrada, operación y salida (como en un sistema productivo), tales tipos son: Operacionales: que captan, procesan y reportan información de carácter repetitivo, con pasos lógicos y periódicos; Directivos: donde la información que no sigue un procedimiento establecido de procesamiento o selección; De control: siendo mecanismos utilizados para que un sistema funcione de acuerdo con los objetivos deseados; y los

---

<sup>3</sup> FRENCH, W. BELL, C. ZAWACKI, R. Desarrollo organizacional: Transformación y administración efectiva del cambio. México D.F.: McGraw-Hill, 2007. p.12.

<sup>4</sup> GUÍZAR, R. Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones. México D.F.: McGraw-Hill, 2008. p. 84.



Informáticos: el manejo de datos y elaboración de reportes que permiten tomar una decisión de acuerdo a los objetivos establecidos.<sup>5</sup>

Es por esto que el inicio de la implementación de un desarrollo organizacional trae consigo un reto primordial, y es el de generar ambientes sanos y colaborativos que permitan establecer este sistema abierto con el que luego se realiza todo tipo de recolección y análisis de información, diseño, socialización e implementación de las propuestas y normalización de los cambios generados. Es importante resaltar que “para poder sobrevivir, los sistemas abiertos necesitan detener el proceso de entropía (desgaste en la organización producto de su tarea operativa diaria que puede llevar al agotamiento, la desorganización, la desintegración y finalmente la muerte) y reabastecerse de energía, manteniendo su estructura organizativa, adecuando sus sistemas, procedimientos, métodos de control, medios de operación, su potencial humano y los elementos físicos que utilizan... luego de ello, la organización se revitaliza y sigue existiendo.”<sup>6</sup>

### **Transformación Organizacional**

La transformación organizacional es para muchos autores la evolución del desarrollo organizacional, agregando esta elementos que van más allá de lo que a simple vista se puede ver e intervenir en la asociación, “las viejas formas de hacer las cosas ya no fueron lo bastante buenas; los viejos sistemas de creencias no eran ya adecuados. Las organizaciones tenían que ser transformadas, no sólo “ajustadas”. Tenían que cambiarse os paradigmas, no sólo adecuarse. Todas esas condiciones y más, dieron lugar a exploraciones en la teoría y la práctica de la transformación cultural”<sup>7</sup>

---

<sup>5</sup> Ibíd., p. 86.

<sup>6</sup> Ibíd., p. 86.

<sup>7</sup> FRENCH, W. BELL, C. ZAWACKI, R. Desarrollo organizacional: Transformación y administración efectiva del cambio. México D.F.: McGraw-Hill, 2007. p. 7.

Para Cummings y Worley, la TO ocurre en respuesta a cambios importantes en el ambiente, a los cuales se asocian con alteraciones significativas en la estrategia de negocios de una empresa, modificando la estructura corporativa, así como la estructura y procesos internos que respalden la nueva dirección. Para ellos, dicho cambio fundamentalmente indica un nuevo paradigma para organizar y administrar a las organizaciones, incluyendo formas distintas de percibir, pensar y comportarse al interior de ellas. Por último, sugieren tres intervenciones para facilitar la transformación organizacional de la organización: cambio cultural, cambio estratégico y organizaciones que se diseñan a sí mismas.<sup>8</sup>

Adicional, los autores Jerry Porras y Robert Silvers, mencionan que este cambio de paradigma fortalece significativamente a cómo la organización se adecúa mejor y/o crea ambientes futuros deseables, dando prioridad a la creación de una nueva visión. Para ellos la TO requiere que exista en la organización la capacidad de autodiagnóstico y cambio continuo, definiendo esto como una “organización en aprendizaje” que evoluciona a un estado que le permite anticipar mejor los futuros deseados.<sup>9</sup>

Es así pues como la Transformación Organizacional es propuesta y gestionada desde puntos de vistas organizacionales más profundos, teniendo en ella variables de estudio como las creencias, propósitos, misión organizacional y componentes de la visión organizacional, componentes que afectan a un nivel más profundo a la organización que los tradicionalmente enfocados por el Desarrollo Organizacional.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Ibíd., p. 8.

<sup>9</sup> Ibíd., p. 70.

<sup>10</sup> Ibíd., p. 79.

## Marco situacional

La Asociación Nacional de Estudiantes de Ingeniería Industrial, Administrativa y de Producción – ANEIAP – es una entidad autónoma sin ánimo de lucro que nace con el propósito de impulsar y apoyar la programación y desarrollo de actividades que propendan por el desarrollo integral de los futuros profesionales en Ingenierías Industrial, Administrativa o de Producción.

- **Misión:** La Asociación Nacional de Estudiantes de Ingeniería Industrial, Administrativa y de Producción – ANEIAP – es una organización proactiva que contribuye en el desarrollo integral de sus asociados a través de la innovación, el liderazgo, una sólida estructura organizacional y en la aplicación de herramientas de ingeniería, facilitando el acceso al entorno y aportando gestores de cambio que promuevan el desarrollo de una mejor sociedad.
- **Visión:** La Asociación Nacional de Estudiantes de Ingeniería Industrial, Administrativa y de Producción – ANEIAP – será en el 2021 una asociación con posicionamiento en el entorno empresarial y social, mediante alianzas estratégicas impulsadas por la integración nacional y el desarrollo de habilidades gerenciales
- **Políticas:** Establece los lineamientos mediante los cuales ANEIAP garantiza el cumplimiento de su misión y visión. **a) Política Ambiental:** ANEIAP velará por la preservación ambiental en todos los niveles de la organización, sus capítulos, direcciones y coordinaciones quienes en el marco del cumplimiento de sus funciones implementarán buenas prácticas ambientales disminuyendo el impacto negativo que pueda generarse fruto del desarrollo del objeto social de la ANEIAP; **b) Política Social:** ANEIAP promoverá el desarrollo individual de sus asociados y velará por el bienestar social con especial énfasis en las poblaciones vulnerables y el desarrollo empresarial de las regiones donde tiene presencia, a través de acciones con

impacto en el mediano y largo plazo por medio de sus capítulos, direcciones y coordinaciones, quienes en su planeación estratégica definirán estrategias específicas en el marco del objeto social de la ANEIAP; **c) Política Económica:** ANEIAP garantizará la sostenibilidad financiera de la organización a través del establecimiento de fuentes de financiación sustentables cumpliendo las disposiciones legales y dentro del objeto social de la ANEIAP.

- **Objetivos específicos:** *a)* Impulsar la conformación de grupos de estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción en las distintas universidades donde existan estas carreras. *b)* Propiciar en sus miembros el crecimiento y la formación integral, a través del desarrollo de actividades que les permita conocer, interpretar y transformar la realidad nacional e internacional. *c)* Formar líderes que contribuyan al desarrollo social y económico del país y del mundo. *d)* Lograr una integración fraternal entre sus miembros con el fin de obtener un liderazgo enmarcado en un espíritu democrático y de respeto a la autonomía, formando así miembros con responsabilidad, ética, sensibilidad social y sentido de pertenencia. *e)* Promover la participación activa del estudiante en su entorno de modo que le permita poner en práctica sus conocimientos, así como fomentar y realizar obras en beneficio y pro de la sociedad desde nuestro rol de jóvenes y estudiantes. *f)* Propender por el mejoramiento continuo del buen nombre de la Asociación al igual que el de cada uno de sus miembros. *g)* Propiciar el acercamiento entre la universidad, la sociedad, la empresa y el estado.

- **Principios:** Son los métodos mediante los cuales ANEIAP sostiene su estatuta y los diferentes procesos que desarrolla como organización. Estos funcionan de forma interrelacionada. **a) Principio de asociatividad:** ANEIAP promoverá la asociatividad entre el sector social, la academia y la empresa privada a través de iniciativas que aseguren el desarrollo individual de sus asociados, el bienestar social, la preservación ambiental y la sostenibilidad

financiera; **b) Principio de Integración Nacional:** ANEIAP implementará acciones eficaces de integración en los niveles capitular, seccional, regional y nacional, a través del planeamiento y consecución de objetivos compartidos, la homogenización de sus procesos y prácticas, establecimiento de canales de comunicación multidireccional y espacios de construcción participativo; **c) Principio de Mejora Continua:** ANEIAP establecerá en todos los niveles de la organización, procesos y prácticas, instrumentos de medición, análisis y mejora eficaces y en el tiempo real.

- **Virtudes:** Para la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción, la *prudencia* es la recta razón en el obrar, es el hábito adquirido por nuestra razón para identificar y tomar decisiones honestas, realistas y oportunas en la Asociación. La *justicia* es el hábito de reconocer a cada uno lo suyo, lo que le corresponda según sus derechos, sus aportes o sus méritos. La *fortaleza* permite soportar las penalidades, superar los obstáculos, acometer proyectos difíciles pero realistas y honestos, y persistir en el esfuerzo para lograr los objetivos legítimos que se propone la asociación. La *moderación* nos permite usar de manera recta y prudentemente los sentidos e instintos, y los bienes propios y ajenos. Esta virtud incluye la moderación en el trabajar, el descansar, el acumular bienes, en el hablar y en el divertirse

## Marco legal

La normativa por las cuales se rige la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingeniería Industrial, Administrativa y de Producción son las siguientes:

- **Estatutos Nacionales (2018)<sup>11</sup>:** Documento que recopila la tanto la información esencial de la asociación para su gestión (como domicilio, denominación, entre otros) como información general de la asociación.
- **Reglamento Interno Nacional (2018)<sup>12</sup>:** Documento normativo y procedimental de la asociación, en donde se detalla la información de ANEIAP y se da una guía de ejecución de procesos clave en el desarrollo de la misma, este documento tiene como objetivo guiar y velar por el estricto cumplimiento de las actividades, procesos y procedimientos llevados a cabo dentro de la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingeniería Industrial, Administrativa y de Producción.
- **Código de ética (2008)<sup>13</sup>:** Documento que recopila los valores y principios pilares de la asociación, aquellos con los que se referencia el perfil y comportamiento de quien pertenezca a la misma.

Además de la Constitución Política de Colombia en el artículo 38, donde “se garantiza el derecho de libre asociación para el desarrollo de las distintas actividades que las personas realizan en sociedad”<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> ANEIAP. ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS. Enero 8 del 2018. Estatutos Nacionales.

<sup>12</sup> ANEIAP. EQUIPO NACIONAL DE INTERVENTORES. Enero 8 del 2018. Reglamento Interno Nacional. 74° Asamblea Nacional General Ordinaria.

<sup>13</sup> ANEIAP. Código de ética y comportamiento de la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción. Enero 27 de 2008.

<sup>14</sup> COLOMBIA. ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA (1991). Artículo 38.

## **Aspectos metodológicos**

### **Tipo de investigación**

El tipo de estudio definido para este proyecto es descrito bajo dos niveles: descriptivo y explicativo. Puesto que se hará una recolección de información que permita entender la situación actual y pasada del objeto en estudio, para luego pasar a la propuesta de solución para aplicar que genere cambios significativos.

### **Métodos de investigación**

Para el objeto de estudio, se hace uso de la observación, la inducción y deducción.

La observación permitirá entender, mediante una manera espontánea, la dinámica organizacional de los diferentes elementos que componen a la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingeniería Industrial, Administrativa y de producción desde todos los niveles de la organización, sus capítulos, direcciones y coordinaciones.

A través del método inductivo se analizarán situaciones particulares haciendo una indagación específica que permita analizar el posible comportamiento de la asociación ante diferentes escenarios, para así reconocer cuáles son las alternativas más saludables y viables en las que se debe profundizar.

A partir de la deducción, es decir, del análisis de los procesos generales de la asociación, se puede explicar el rol de casa asociado, el desarrollo histórico de la asociación y el cumplimiento de metas organizacionales y personales por medio de la gestión de las actividades, procesos y proyectos que conllevan ser parte de la asociación.

## **Fuentes y técnicas para la recolección de la información**

Las fuentes y técnicas que se desarrollarán en la recolección de información, de tipo primaria son el *análisis de históricos* en indicadores, rendimiento capitular, críticas y buenas prácticas e investigaciones de años pasados; la *observación* detallada del comportamiento organizacional ante diferentes situaciones; las *entrevistas* a entes externos como los directivos de las universidades y egresados de la asociación, como a las Juntas Directivas Capitulares y Presidentes Capitulares en gestión; *encuestas*, aplicadas a nivel general a los asociados y egresados de ANEIAP; y *paneles de expertos* con egresados de la asociación y/o profesionales con experiencia en el tema de estudio.

Posteriormente se realizará una investigación secundaria apoyada en libros, informes y documentos.

## **Tratamiento de la información**

El proceso de recolección de la información tendrá tres propósitos; el primero es poder realizar un diagnóstico de la situación actual de la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingeniería Industrial, Administrativa y de Producción – ANEIAP -, para así identificar las causas reales de las problemáticas existentes; el segundo es poder contar con la percepción de los entes interesados en la asociación, desde el cliente interno (asociado), hasta el cliente externo (estudiante, directivo, empresa, entre otros) para ser puntuales en la identificación de la propuesta de valor de la asociación; y el tercero, es hacer parte a los asociados de la transformación organizacional, dándoles la oportunidad de proponer alternativas de solución, para así aumentar las posibilidades de generar un cambio significativo en ANEIAP.



**Diagnóstico de la asociación nacional de estudiantes de ingeniería industrial,  
administrativa y de producción – aneiap -.**

El diagnóstico de la asociación se divide en dos partes, teniendo en cuenta:

- a. Comparativo con marco de referencia, antecedente 1: *(Castaño Morales, N. (2015) DISEÑO DE UNA PROPUESTA INNOVADORA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE ESTUDIANTES DE INGENIERÍA INDUSTRIAL, ADMINISTRATIVA Y DE PRODUCCIÓN – ANEIAP. De esta tesis se tomará en cuenta el análisis comparativo, el proceso de benchmarking y la propuesta de direccionamiento estratégico, estructura organizacional y plan carrera)*
- b. Comparativo con marco de referencia, antecedente 2: *(Blanco Castro, C. Dulcey Ospino, J. (2018) DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA ENTIDADES NO GUBERNAMENTALES: CASO ASOCIACIÓN NACIONAL DE ESTUDIANTES DE INGENIERÍA INDUSTRIAL, ADMINISTRATIVA Y DE PRODUCCIÓN – ANEIAP. De esta tesis se tomará en cuenta la encuesta realizada en el proceso de análisis y diagnóstico y la herramienta propuesta para la planeación estratégica)*

**Comparativo con marco de referencia, antecedente 1**

En el desarrollo de dicha tesis, se tiene en cuenta indicadores de estructura jurídica, planeación, organización, dirección y control, basados en lo que se planteaba en ANEIAP en el año 2015.

- a. **Estructura Jurídica:**
  - o **Generalidades de la asociación:** Según los Estatutos Nacionales de la ANEIAP<sup>15</sup>, la entidad que se denomina Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías

---

<sup>15</sup> ANEIAP. ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS. Enero 27 de 2018. Estatutos Nacionales

Industrial, Administrativa y de Producción y que podrá utilizar para todo efecto legal la sigla ANEIAP, se reglamenta como una entidad autónoma, sin ánimo de lucro, sin filiación de tipo político, sin distingo de raza, religión, nacionalidad, credo o estatus social, de número de asociados variable e ilimitado. Esta entidad se regirá por la Constitución Política de la República de Colombia, las normas que rigen este tipo de organizaciones y por lo estatutos internos de la asociación. La ANEIAP tiene su domicilio en la Universidad Libre - Sede Bosque Popular - Oficina B-5 | Carrera 70 N° 53-40 | Bogotá D.C., Colombia, y esta podrá extender sus actividades a todos aquellos lugares donde exista una facultad o plan de estudios de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción, creando el capítulo respectivo.

El término de duración de ANEIAP será de setenta y siete (77) años, contados a partir de la obtención de su personería jurídica. Sin embargo, podrá ampliarse o disolverse y liquidarse en cualquier momento en los casos previstos por la ley y en los contemplados por estos estatutos.

Contraste: El concepto sigue siendo el mismo, las bases estatutarias de ANEIAP son estables.

○ **Servicios prestados por la asociación:** La Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción es entonces, una entidad autónoma, sin ánimo de lucro, creada con el fin de impulsar y apoyar actividades y experiencias que propendan por el desarrollo integral de sus asociados (futuros profesionales de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción) en las 10 ciudades donde tiene sedes: Bogotá, Riohacha, Santa Marta, Barranquilla, Valledupar, Sincelejo, Medellín, Cali, Manizales y Pereira, y los servicios ofrecidos por la misma son:

- Estudiantes: En términos generales la oferta para los asociados que garantiza el desarrollo integral de los mismos se resume en los siguientes puntos:
  - ✓ Rol de liderazgo: En el cual los asociados tienen la oportunidad de liderar equipos de trabajo en cada una de las áreas funcionales e interpolar los conocimientos adquiridos en la academia, no tan solo en proyectos internos sino también en aquellos dirigidos al cliente externo.
  - ✓ Integración nacional: Con nuestros eventos nacionales, estructura transversal de trabajo y principios organizacionales.
  - ✓ Gestión de eventos: Mediante la cual el asociado planea, organiza, ejecuta y evalúa eventos académicos, empresariales, culturales y deportivos.
  - ✓ Visitas industriales regionales y nacionales: Que permiten un acercamiento real a la industria y una ampliación de su red de contactos.
  - ✓ Capacitación continua: Por medio del perfil académico, el asociado puede acceder a capacitaciones, seminarios y jornadas de actualización de interés.
  - ✓ Fomento al emprendimiento: Soportando el proceso de creación de modelos de negocio y la consecución de fondos con nuestros aliados estratégicos.
- Empresas: En la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción se busca aportar de forma integral a la sociedad. Los servicios ofrecidos a empresas son la manera en que se retribuye el apoyo de estas para el desarrollo de ingenieros cada vez más humanos:
  - ✓ Gestión de eventos: Se cuenta con la capacidad de planear, ejecutar y controlar la parte logística de eventos de índole académica, lúdica o recreativa a realizarse por una

organización, a través de la creación, impulso y apoyo de la programación y las actividades de dicho evento, prestando este servicio clave para el éxito de los mismos.

✓ Posicionamiento de marca: La publicidad constituye uno de los mayores apalancamientos que existen para una organización. En la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción existe la posibilidad de que los socios estratégicos de la misma tengan participación a través de:

- La sección de partners.
- Las diferentes piezas graficas del capítulo, pendones, camisetas, posters.
- Posibilidad de realizar publicidad de su empresa a través de un stand y de piezas graficas en los espacios comunes de los eventos.
- Difusión a través de los canales de comunicación oficiales de la asociación.

✓ Asesoría empresarial: Las empresas cuentan con ciertos procesos internos críticos para la gestión general, dichos procesos pueden ser optimizados a través de un diagnóstico inicial y el planteamiento de unas soluciones, todo esto contribuye al posicionamiento de la empresa a través de la optimización de los diferentes recursos involucrados en estos procesos, las áreas en las que la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción está preparada para prestar asesoría son:

- Gestión del talento humano.
- Marketing.
- Desarrollo de aplicaciones WEB, para el manejo de procesos. - Compras.
- Abastecimiento.
- Gestión documental.

- Transmisión del conocimiento.

Contraste:

- I. ANEIAP sigue perteneciendo en las mismas ciudades, anexándole Cartagena, Palmira y Buga, por lo tanto, el proceso de expansión a más regiones es progresivo.
- II. Los servicios ofrecidos a los estudiantes se mantienen constantes, ANEIAP ha estado en la búsqueda de profesionalizarlos y darle mayor visualización.
- III. Los servicios ofrecidos a las empresas son muy inestables y poco frecuentes, el único que se realiza verdaderamente es el posicionamiento interno de la marca, bajo la figura de patrocinadores de eventos, de resto, sólo en algunas ciudades se ha intentado implementar, sin mayor éxito.
- IV. No están estandarizado, ni culturalizado, los servicios que ANEIAP puede ofrecer a los interesados. Es importante que ANEIAP defina a sus stakeholders, y plantee unas líneas claras de oferta de servicios, conocidas primeramente por todos sus directivos y asociados.
- V. En los últimos cinco años se hace una concientización sobre los servicios ofrecidos a las universidades, siendo estos:
  - ✓ Operación del registro calificado y acreditación: siendo los mismos estudiantes de la universidad quienes lideren los procesos y realizando las actividades para la obtención o actualización de dichas certificaciones.
  - ✓ Escuela de liderazgo sostenible: formando a los estudiantes de la universidad en aspectos como trabajo en equipo, consciencia colectiva, inteligencia emocional.

- ✓ Operación logística: ANEIAP está en la capacidad de ser operador logístico de las universidades, para facilitar los procesos internos y evitar la tercerización y procedimientos de cotización.
- ✓ Gestión de eventos: capacitaciones o actividades que demande el Plan de Desarrollo Institucional de la universidad, facultad o programa
- ✓ Representatividad: externa, frente a las demás universidades y en el marco de proyectos o eventos; o interna, siendo el puente entre los directivos y los estudiantes.
- ✓ Conexión con el egresado: atrayendo al egresado tanto de la misma universidad como de otras afines a seguir aportando a la formación universitaria. Generando con ellos el proceso de fidelización de cliente.

### **Patrimonio y fuentes de financiamiento de la asociación**

*El patrimonio de la asociación está constituido por:*

- a. El patrimonio inicial de ANEIAP que es de \$20.000 pesos moneda corriente colombiana.
- b. Los aportes realizados por los miembros de la asociación.
- c. Los bienes muebles e inmuebles que actualmente posee y los que posteriormente adquiera a cualquier título.
- d. Las donaciones o aportes que haga a ANEIAP cualquier persona natural o jurídica que esté interesada en el desarrollo de la misma.

La organización y administración del patrimonio y de los recursos financieros estará a cargo de la Asamblea General, la cual delegará en el Presidente y en el Director de Finanzas Nacional la responsabilidad de su manejo. Sus fondos serán depositados en una cuenta bancaria y solamente se destinarán al cumplimiento de sus objetivos.

*Las fuentes de financiamiento de la asociación son:*

- a. Los ingresos que se perciben por concepto de inscripción, cuota de sostenimiento y/o cuota extraordinaria aportada por los asociados.
- b. Demás ingresos, aportes o inversiones recibidas por ANEIAP. Estos serán reinvertidos en actividades propias de la asociación y en aquellas que propendan al beneficio de la misma.

*Las reservas financieras:*

De los recursos financieros de la asociación se destinará un porcentaje para conformar una reserva legal necesaria para el funcionamiento de la asociación y el cubrimiento de las deudas adquiridas por ANEIAP. Su valor será determinado por la Junta Directiva.

*El manejo de la contabilidad:*

La contabilidad de la asociación será llevada por un Contador Público titulado nombrado por la Junta Directiva y deberá tener su inscripción vigente ante la Junta Central de Contadores. Sus principales funciones son:

- a. Llevar los libros de contabilidad de las actividades de la Asociación (diario, mayor y balances) conforme a lo dispuesto en el Código de Comercio.
- b. Preparar y presentar a la Junta Directiva y a la Asamblea General los Estados Financieros Básicos (Balance General, estado de Resultado, Estado de Cambios en la Situación Financiera, Estado de Flujos de Efectivo y Estado de Cambios en el Patrimonio) del periodo con sus respectivas notas.
- c. Preparar y presentar los informes de periodos intermedios según acuerdo con la Junta Directiva.
- d. Preparar y firmar con base en los registros contables los documentos tributarios y/o legales que fuesen necesarios.

Contraste:

- I. El patrimonio, reservas y manejo de la contabilidad sigue siendo la misma, se comprueba de nuevo la sólida estructura organizacional de ANEIAP y su base estatutaria.
- II. Las fuentes de financiamiento de la asociación no son sostenibles puesto que dependen en su mayoría del dinero aportado por cada asociado. Hay que tener en cuenta que otra fuente de ingreso es la gestión de eventos, sin embargo, en ellos también es el asociado quien aporta. Es importante generar mecanismos de obtención de recursos en donde se atraigan de entes externos.

Tabla 1. Contraste diagnóstico de antecedente uno con actualidad

Elemento	Antecedente uno	Actualidad
Generalidades de la asociación	La ANEIAP es una asociación legalmente constituida, cumpliendo así con las exigencias de la ley colombiana en materia de reglamentación a asociaciones.	La ANEIAP requiere de una operatividad más enfocada al cumplimiento de las exigencias legales de los entes de control externos.
Servicios prestados	Se cuenta con un amplio portafolio de servicios prestados por la ANEIAP a diferentes grupos de interés, sin embargo se hace necesario redefinir dichos servicios, articulándolos a las necesidades actuales del entorno y de la	Los servicios no están socializados y culturalizados con el asociado interno, de tal manera que se facilite su entendimiento y oferta a los clientes. Se requiere buscar de manera puntual la propuesta de valor de la ANEIAP



	formación en Ingeniería Industrial, Administrativa y de Producción.	para contar con un objeto más específico y aplicado.
Patrimonio y fuentes de financiamiento	La ANEIAP ha establecido claramente la base de su patrimonio y sus fuentes de financiamiento, además de tener a la Alcaldía Mayor de Bogotá como ente de control permanente a la situación financiera de la asociación	Se requiere buscar fuentes de financiamiento externas para la diversificación, proyección y sostenibilidad.
Planeación		
Misión	La ANEIAP cuenta con una misión claramente establecida, sin embargo se requiere una re declaración del propósito de la asociación, con el fin de responder a las exigencias actuales del entorno y las necesidades de los asociados como futuros profesionales. De igual manera se hace necesario el empoderamiento de la misma por parte de los asociados a la ANEIAP.	Las necesidades frente a la misión siguen siendo las mismas.
Visión	Se cuenta con una visión estratégicamente definida, se	Ha habido gran avance en cuanto a la proyección del logro

	<p>requiere una evaluación del entorno y por ende una alineación con las necesidades y exigencias del mismo, por medio de lo cual se articulen las acciones estratégicas de la asociación al logro de la misma, visionando en búsqueda de la internacionalización. Por último, se hace necesario el empoderamiento de la misma por parte de los asociados a la ANEIAP.</p>	<p>de la visión, pero este sólo llega a directivos de primera línea, hace falta un trabajo en conjunto, consiente y enfocado para cumplir con los mecanismos de avance planteados.</p>
Principios	<p>Las verdades fundamentales que orientan el quehacer cotidiano en la asociación se encuentran claramente establecidas, sin embargo se requiere de una actualización articulada a la redeclaración de la misión, permitiendo así una interiorización por parte de los miembros nacionales de la ANEIAP, es decir, cada uno de los capítulos de la misma.</p>	<p>Las necesidades frente a los principios siguen siendo los mismos.</p>

Virtudes	Se cuenta con un código de conducta ampliamente definido, no obstante, se requiere de la implementación de estrategias de difusión e interiorización para que dichas virtudes se evidencien en la práctica cotidiana de los miembros de la ANEIAP.	Las necesidades frente a las virtudes siguen siendo las mismos.
Objetivos	Las situaciones deseadas se encuentran establecidas, a pesar de esto se requiere una articulación de las acciones actualmente definidas para alcanzar dichos objetivos, de igual manera se recomienda una actualización de los mismos con el fin de responder a las necesidades actuales del medio y los asociados.	Se requiere la actualización de los objetivos tras el análisis real de la propuesta de valor ofrecida en ANEIAP, no obstante, también se requiere alinear el trabajo operativo con el estratégico, se cuenta con las herramientas pero no con la cultura para hacer un trabajo consiente.
Políticas	Se requiere de una guía de acción que permita facilitar el proceso de toma de decisiones en las situaciones cotidianas de la asociación	Se cuenta con políticas generales que facilitan la toma de decisión.

Estrategias	Se hace necesario el establecimiento de cursos específicos de acción que respondan al cumplimiento de la misión y al logro por el cumplimiento de la visión	Se tiene planteada la estrategia, hace falta la concientización sobre la misma y la alineación real hacia el cumplimiento del logro de la misión y visión.
Plan de acción	Se requiere un plan que envuelva a toda la asociación en forma integrada a través del tiempo y dentro de su entorno, permitiendo a la ANEIAP cumplir con los objetivos propuestos de manera previamente visionada.	Se tiene planteado el plan de acción, hace falta la concientización sobre el mismo y la alineación real hacia el cumplimiento del logro de la misión y visión. Teniendo en cuenta la diversidad de los miembros.
Herramientas de planeación	Se sugiere la implementación de al menos una herramienta de planeación que aporte a la labor estratégica de la asociación.	Ya se cuenta con dicha herramienta.
Organización		
Estructura orgánica	Se cuenta con una estructura orgánica claramente definida en tres niveles que no	La estructura orgánica genera burocracia en la toma de decisiones, pero genera

	permite ejecutar las acciones de proyección para la asociación, ya que se encuentra obsoleta, limitando el trabajo de los asociados.	estabilidad y orden. Se debe buscar un punto intermedio, que permita la rapidez y diversificación pero mantenga la estabilidad.
Organigrama	Se requiere una representación gráfica de la estructura organizacional de la ANEIAP, que indique los niveles de jerarquía y de comunicación con los cuales cuenta la misma.	Se tienen claros los niveles de jerarquía y líneas de comunicación.
Diseño de cargos	Se requiere un diseño de cargos que especifique claramente las características de los cargos por los cuales está conformada la asociación.	Es claro para directivos y operativos las características de cada uno de los cargos por los cuales está conformada la asociación. Además, se cuenta con identidad de marca de cada uno.
Manual de funciones	Se requiere el diseño de los diferentes manuales de funciones que guíen la labor de los diferentes cargos dentro de la asociación.	Se tienen manuales de funciones detallados de los cargos, pero falta la gestión documental conectada a los mismos.

Mapa de procesos	Se hace necesaria la representación gráfica del sistema de gestión de la organización y que represente a su vez el funcionamiento de la misma.	
Dirección		
Órganos de dirección	Se cuenta con órganos de dirección claramente definidos, al igual que con una detallada definición de sus funciones.	Órganos de dirección definidos, culturizados y guiados bajo una identidad de marca.
Diseño de competencias	Se requiere un diseño de competencias que responda a la propuesta de direccionamiento estratégico de la asociación.	Se debe enfocar la operatividad en el desarrollo de las competencias, de tal manera que se pueda hacer una evaluación por desempeño
Perfil de líderes	Se requiere la definición de un perfil de liderazgo que responda a la propuesta de direccionamiento estratégico de la asociación.	Es necesario definir el perfil de ingreso y egreso de los asociados para dar mayor enfoque a la formación de los mismos.
Propuestas de motivación	Se sugiere una propuesta de motivación para todos los niveles orgánicos de la asociación, buscando el mejor desempeño de	Es necesario contar con un sistema de información práctico que facilite la toma de decisiones frente al rendimiento y

	los miembros dentro de la misma y de igual manera apostando al bajo nivel de rotación, de deserción y mala percepción frente a la asociación.	motivación de los asociados.  Apostando al bajo nivel de rotación, de deserción y mala percepción frente a la asociación.
<b>Control</b>		
Órganos de veeduría y control	Se cuenta con órganos de control claramente definidos, al igual que con una detallada definición de sus funciones.	Los órganos de control de ANEIAP son estables y generan mejoras año tras año.
Herramientas de control	Se sugiere la implementación de al menos una herramienta de control que aporte a la labor de veeduría de la asociación.	Se cuenta con la herramienta de control, conectada con la planeación, sin embargo, hace falta de procesos consientes que lleven al análisis de dicha información recolectada para la toma de decisiones

*Fuente: Antecedente 1 y elaboración propia*

### **Comparativo con marco de referencia, antecedente 2**

El análisis interno realizado por Karla Blanco y José Dulcey en el año 2018 se basó de la aplicación de una encuesta a los asociados de ANEIAP, son las siguientes características:

- Los encuestados deben ser miembros actuales de la asociación.

- Deben ser miembros que estén cursando semestres académicos, no se tuvo en cuenta a egresados o miembros profesionales.

- En lo posible, no se tuvo en cuenta a miembros recién ingresados a ANEIAP (menos de un semestre de permanencia).

- Se encuestó de forma aleatoria a miembros directivos, coordinadores y asociados.

Dicha encuesta fue aplicada de manera aleatoria a 12 asociados por capítulo, teniendo una muestra de 312 de una población total de 1300 asociados (cantidad de asociados similar a la actual), con una confianza del 95%.

En esta ocasión, para hacer una comparación entre la diferencia de muestra de asociados general a muestra de asociados directivos, se aplica una encuesta similar al 66,28% de los integrantes de las Juntas Directivas de los capítulos de ANEIAP. Con una cantidad de 116 respuestas.

A continuación hacemos un análisis comparativo de los resultados de ambas encuestas

**A. Del bloque de Información General:**

○ **Pregunta No. 1: Capítulo**

Pregunta incluida para conocer el origen de la respuesta y así ejercer un orden y facilitar la toma de decisiones.

○ **Pregunta No. 2: Semestre en curso:**

✓ Análisis antecedente: Hay mayor volumen de asociados en los semestres cuarto, sexto y octavo, seguido de los semestres noveno y décimo.

✓ Contraste: La distribución semestral de los directivos de ANEIAP es equitativa a la distribución semestral global de asociados. Teniendo mayor volumen en cuarto, sexto y octavo semestre.



Ilustración 1. Diagnóstico (P.2) Semestre académico en curso



*Fuente: elaboración propia*

- **Pregunta No. 2: Tiempo en la asociación.**
  - ✓ Análisis antecedente: La mayor participación correspondió a estudiantes con una trayectoria de 2 a 6 semestres en la asociación, con énfasis en una temporada de cuatro semestres.
  - ✓ Contaste: El tiempo de trayectoria en la asociación de los directivos es equivalente al tiempo de trayectoria en la asociación global de los asociados El 31% de directivos llevan cuatro años en la asociación.

Hay que tener en cuenta que la experiencia en ANEIAP deja de ser un factor determinante de la elección de Junta Directiva en capítulos en los que: a) ANEIAP lleva poco tiempo, b) Hay poca cantidad de asociados y c) Es un capítulo que se encuentra en un momento de crisis por su bajo rendimiento.

Ilustración 2. Diagnóstico (P.3) Semestres en la asociación



*Fuente: elaboración propia*

- **Pregunta No. 4: Rol dentro de la asociación**

Dicha pregunta se realiza para ejercer control sobre las respuestas y corroborar que quienes respondan sean directivos de ANEIAP.

**B. Del bloque de Planeación Estratégica:**

- **Pregunta No. 23: ¿Cuáles considera que son los factores que más influyen en el no cumplimiento de los planes de gestión de la junta directiva de su capítulo? (Puede seleccionar varias)**

Propuesta para identificar cuáles son las problemáticas más comunes que dificulten el cumplimiento de los planes de gestión de las Juntas Directivas.

✓ Análisis antecedente: La mayor parte de las respuestas, más exactamente un 25%, aludieron el problema a la falta de compromiso de los miembros de cada una de las áreas de trabajo; un 15% fueron dirigidas a las alteraciones de

cronograma académico por parte de las Universidades, sea por paros, cese de actividades o cambios bruscos en los programas curriculares; mientras, un 13% de las respuestas recibidas apuntaron a falta de compromiso de los directores y líderes y a la ausencia de trabajo en equipo y sinergia por parte de las áreas. El menor porcentaje fue registrado en el apoyo ofrecido desde la Junta Directiva Nacional de ANEIAP, con un 2%.

✓ Contraste: Más de la mitad de los encuestados aseguran que la alteración del cronograma académico es el factor más determinante a la hora de medir el cumplimiento de los planes de gestión, cabe recordar que desde finales del 2018, el gobierno colombiano viene presentando paros indefinidos en las universidades públicas. Un 45,98% aluden el poco cumplimiento a la ausencia de trabajo colaborativo entre direcciones (áreas de trabajo) y/o capítulos; seguido de un 31,01 que afueran tener una falta de compromiso de la Junta Directiva Capitular. De nuevo, el menor porcentaje de impacto lo tiene la ausencia de apoyo por parte de la Junta Directiva Nacional.

Los resultados son similares, sin embargo, en esta ocasión hay mayor densidad de respuesta en cada uno de los ítems. Por ende, las estrategias planteadas para la planeación no han mejorado las condiciones del cumplimiento de los planes de gestión, ya que los motivos de falta de cumplimiento siguen siendo los mismos.

Tabla 2. Diagnóstico (P.23) Factores para el no cumplimiento

Factores que influyen en el cumplimiento del PG	
Falta de compromiso de la Junta Directiva Capitular	31.03%
Alteración del cronograma académico de la universidad	57.47%

Falta de compromiso del directivo	26.44%
Ausencia de trabajo colaborativo entre direcciones (áreas de trabajo) y/o capítulos	45.98%
Falta de recursos	25.29%
Baja o nula sincronización en la gestión del tiempo para la ejecución de actividades planeadas	41.38%
Número reducido de asociados en el capítulo con respecto al plan de requerimientos	16.09%
Problemas de convivencia entre miembros del capítulo	17.24%
Ausencia de apoyo por parte de la Junta Directiva Nacional	14.94%

*Fuente: elaboración propia*

• **Pregunta No. 11: De los siguientes aspectos, ¿en cuáles considera usted que ANEIAP le aporta? (Puede seleccionar varias)**

Con esta pregunta, se pretende identificar cuál es el valor agregado que la asociación le ha brindado a cada uno de los encuestados con el pasar de su experiencia.

- ✓ Análisis antecedente: Conocimiento ingenieril y desarrollo de habilidades duras, Desarrollo de habilidades blandas y organización de eventos son los aprendizajes más recibidos por los asociados a nivel global.
- ✓ Contraste: Vemos como, al emprender ser un directivo, la red de contactos adquiere protagonismo, esto puede ser debido a la conexión nacional y con egresados y asesores que el directivo debe tener para ejercer mejor su labor; situación similar que con la integración con el entorno (universidad, empresa,

sociedad). De igual manera, el conocimiento ingenieril y desarrollo de habilidades duras, Desarrollo de habilidades blandas y organización de eventos siguen siendo relevantes en el aporte ejercido por ANEIAP.

Tabla 3. Diagnóstico (P.11) Aportes de ANEIAP

EN QUÉ APORTA ANEIAP	
Conocimiento ingenieril y desarrollo de habilidades duras	68.38%
Desarrollo de habilidades blandas	83.76%
Conocimiento del yo	39.32%
Formulación y gestión de proyectos	47.86%
Organización de eventos	78.63%
Investigación	24.79%
Espacios de esparcimiento	64.96%
Integración con el entorno (universidad, empresa, sociedad)	76.07%
Red de contactos	84.62%
Ninguna de las anteriores	1.71%

*Fuente: elaboración propia*

- **Pregunta No. 24: Desempeño del capítulo con relación a otros**

El objetivo de esta pregunta era identificar cuál es la percepción de los asociados respecto a su propio capítulo haciendo una comparativa con el desempeño de otros ubicados ya sea en su misma ciudad o en otras.

✓ Análisis antecedente: Se obtuvo que un 78% de los encuestados tienen en general una opinión positiva de su capítulo, siendo predominante el considerar “bueno” a su capítulo con un 56% del porcentaje total.

✓ Contraste: Se obtuvo que un 82,4% de los encuestados tienen en general una opinión positiva de su capítulo, en esta ocasión, considerar “excelente” el desempeño tiene un incremento del 13,3%.

Este resultado puede deberse a dos cosas: a) la percepción de un directivo es más clara que la de un asociado, o b) los mecanismos implementados en estos dos años han tenido como consecuencia una mejora en la calidad de los capítulos, representado en su desempeño.

Ilustración 3. Diagnóstico (P.24) Desempeño de capítulos



*Fuente: elaboración propia*

- **Pregunta No. 25 y 26: Plataforma estratégica y actividades capitulares**

Ambas preguntas directamente relacionadas con el direccionamiento estratégico de ANEIAP.

- ✓ Análisis Antecedente: se obtuvo que el 90% de los encuestados consideran que todas las actividades y proyectos que se realizan desde sus capítulos si van alineados con la misión, visión y objetivos estratégicos que ANEIAP posee como organización.
- ✓ Contraste: En esta ocasión. Un 83,5% considera lo anterior.

Ilustración 4. Diagnóstico (P.25) Alineación de actividades con el direccionamiento estratégico



*Fuente: elaboración propia*

- ✓ Análisis antecedente: Se obtuvo que el 75% de los encuestados consideran que la forma de medir los objetivos es en general adecuada.
- ✓ Contraste: Hay una disminución del 12,6% de encuestados que consideran que la forma de medir los objetivos es en general adecuada, además, existe el agravante de que en esta ocasión sí hay personas que consideran que nunca se hace.

Ilustración 5. Diagnóstico (P.26) Medición acertada de los objetivos planteados



*Fuente: elaboración propia*

Ambas disminuciones se pueden deber a la rigurosidad de la herramienta propuesta en el transcurso de estos dos años para la gestión capítular frente al seguimiento nacional. Y, sobre todo, a la falta de concientización y conocimiento real que los directivos tienen sobre esta herramienta, cómo funciona y por qué fue planteada de esta manera.

**C. Del bloque de gestión del conocimiento:**

- **Pregunta No. 7: Al momento de su ingreso, considera que la inducción que recibió (información general, funcionamiento, órganos de dirección, normativa, entre otros) fue:**

Esta pregunta tiene como objetivo obtener la percepción de los asociados encuestados frente al proceso de inducción que recibieron al momento de ingresar en la asociación.



- ✓ **Análisis antecedente:** un 66% de los encuestados manifestaron estar conformes con la inducción que recibieron, mientras que un 34% manifestaron que la información que recibieron no fue buena o no la recibieron.
- ✓ **Contraste:** Un 68,1% de encuestados manifiestan estar conformes con la inducción que recibieron. Esto quiere decir que la inducción de ANEIAP en general es buena, puesto que tanto asociados como directores están conformes con ella. Sin embargo, no debería haber porcentajes representativos en recibir una mala o regular inducción, porque esto significa que hay cierta cantidad de asociados y/o directivos que no van a poder ejercer con tranquilidad en ANEIAP desde un inicio, y esto se puede convertir o en deserción o en malas prácticas de liderazgo.

Ilustración 6. Diagnóstico (P.7) Inducción a los asociados



*Fuente: elaboración propia*

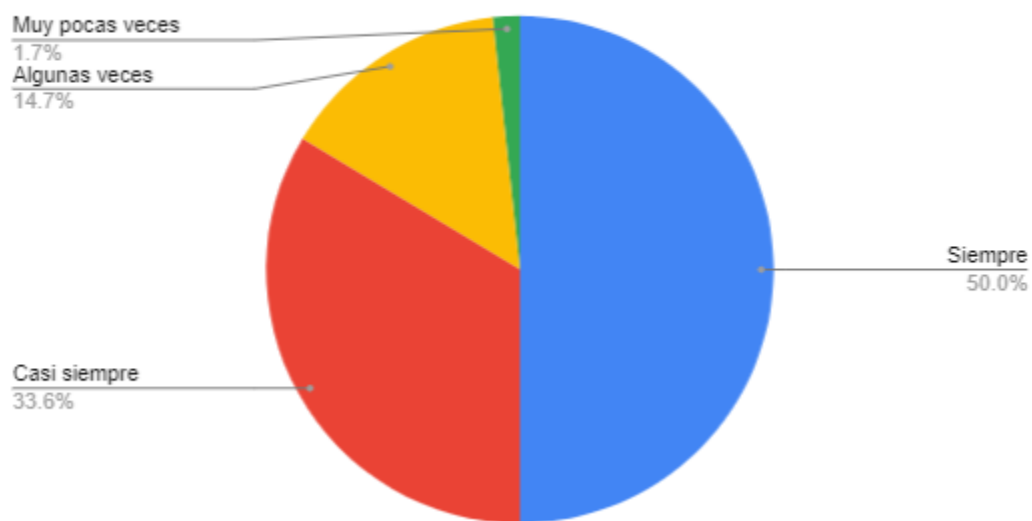
- **Pregunta No. 9: ¿Considera usted que ANEIAP le brinda espacios de capacitación y entrenamiento para asumir roles de liderazgo o cargos directivos dentro de la asociación?**

Con esta pregunta analiza la percepción que tiene el asociado frente a la efectividad con la que se brindan espacios de formación, capacitación y entrenamiento para asumir un rol de liderazgo y así garantizar que el personal se encuentre completamente preparado para asumir su rol a futuro.

- ✓ **Análisis antecedente:** los encuestados en un 75% manifestaron que, si se brindan dichos espacios, por lo que podemos afirmar que posee una tendencia positiva.
- ✓ **Contraste:** Hay un 8,6% más de encuestados que manifestaron haber tenido dichos espacios de capacitación y entrenamiento, sin embargo, el incremento debió ser mayor, al estar encuestando solamente a directivos, un muy alto porcentaje de ellos debería haber vivido una capacitación y entrenamiento antes de asumir el rol de liderazgo y toma de decisiones.

Ilustración 7. Diagnóstico (P.9) Capacitación y entrenamiento para roles de liderazgo

9. Espacios de capacitación y entrenamiento para asumir roles de liderazgo.



*Fuente: elaboración propia*

**Recopilación, revisión y análisis de estrategias planteadas anteriormente para la asociación nacional de estudiantes de ingeniería industrial, administrativa y de - aneiap -.**

Las estrategias son recopiladas de los antecedentes del marco conceptual, para su revisión se categorizan cinco aspectos frente a los cuales se realizan propuestas, y la metodología de análisis es:

- a. Presentar los postulados de los antecedentes uno y dos
- b. Proveer un cuadro descriptivo en donde se identifiquen la implementación de la estrategia (si se implementó o no, cuál fue su metodología y el resultado)
- c. Generar una conclusión

Los aspectos son:

- Direccionamiento estratégico
- Planeación Estratégica
- Estructura Organizacional
- Plan Carrera del Asociado
- Herramienta de Seguimiento

Los antecedentes son:

- **Antecedente 1:** *(Castaño Morales, N. (2015) DISEÑO DE UNA PROPUESTA INNOVADORA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE ESTUDIANTES DE INGENIERÍA INDUSTRIAL, ADMINISTRATIVA Y DE PRODUCCIÓN – ANEIAP. De esta tesis se tomará en cuenta el análisis comparativo, el proceso de benchmarking y la propuesta de direccionamiento estratégico, estructura organizacional y plan carrera)*

- **Antecedente 2:** *(Blanco Castro, C. Dulcey Ospino, J. (2018) DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA ENTIDADES NO GUBERNAMENTALES: CASO ASOCIACIÓN NACIONAL DE ESTUDIANTES DE INGENIERÍA INDUSTRIAL, ADMINISTRATIVA Y DE PRODUCCIÓN –ANEIAP. De esta tesis se tomará en cuenta la encuesta realizada en el proceso de análisis y diagnóstico y la herramienta propuesta para la planeación estratégica)*

**Para el direccionamiento estratégico:**

En este aspecto es se recuerda previamente el direccionamiento estratégico establecido para los años 2012 – 2016.

- **Misión:** ANEIAP es una organización proactiva y sin ánimo de lucro, que contribuye en el desarrollo integral de sus asociados, basándose en la innovación y el liderazgo, su sólida estructura organizacional y la aplicación de herramientas de Ingeniería; facilitando el acceso al entorno y aportando gestores de cambio que promueven el desarrollo de una mejor sociedad.

- **Visión:** ANEIAP será en el 2016 una de las asociaciones de ingeniería con mayor posicionamiento en el entorno académico, empresarial y gubernamental, mediante alianzas estratégicas impulsadas por la integración nacional y el desarrollo de habilidades gerenciales.

**a. Presentación de postulados:**

- **Antecedente 1:**
  - **MISIÓN:** La Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción – ANEIAP, es una organización estudiantil y sin ánimo de lucro que potencia el liderazgo, la toma de decisiones y el trabajo proactivo de sus asociados al impulsar proyectos interdisciplinarios aplicando herramientas ingenieriles y habilidades

gerenciales, permitiendo así un acercamiento entre la academia y el mundo empresarial e impactando positivamente la sociedad.

- **VISIÓN:** La Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción será en el 2019 una de las organizaciones estudiantiles con mayor posicionamiento en el entorno académico y empresarial a nivel nacional, impulsando macroproyectos innovadores y sostenibles a través de alianzas estratégicas y formando líderes que se desenvuelvan en un entorno globalizado.

- **POLÍTICAS:**

- ✓ **Responsabilidad ambiental:** La Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción implementará buenas prácticas ambientales en su quehacer cotidiano y en cada uno de los capítulos que la componen, además de impulsar microproyectos que disminuyan el impacto ambiental negativo generado en cada una de las ciudades.

- ✓ **Responsabilidad social:** La Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción contribuirá activa y voluntariamente al mejoramiento social, promoviendo actividades que tengan repercusiones positivas sobre la sociedad y que afirmen la filosofía por la cual se rige la asociación.

- ✓ **Sostenibilidad financiera:** La Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción establecerá fuentes de financiamiento, sustentables, confiables y perdurables conforme a la normatividad que la rige.

✓ **Desarrollo integral:** La Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción garantizará un plan de carrera integral que permitirá ofrecer diferentes experiencias al asociado de acuerdo a sus necesidades y expectativas dentro de la organización.

○ **PRINCIPIOS:**

✓ **Asociatividad:** La Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción promoverá la asociatividad entre el sector gubernamental, la academia y la empresa a través de iniciativas que aseguren la mutua cooperación con el fin de impulsar proyectos que impacten positivamente a la sociedad, el ambiente y el desarrollo integral de los asociados.

✓ **Integración Nacional:** La Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción implementará acciones de integración en los niveles capitular, seccional, regional y nacional, por medio de la consecución de objetivos compartidos, la homogenización de sus procesos y prácticas y el planteamiento de macro proyectos que impacten positivamente al territorio nacional.

✓ **Mejora Continua:** La Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción establecerá herramientas permanentes de medición, análisis y mejora; apostando a la innovación permanente y a una cultura interna altamente competitiva.

• **Antecedente 2:**

○ **MISIÓN:** ANEIAP es una organización (proactiva) estudiantil, sin ánimo de lucro, que contribuye en el desarrollo integral de sus asociados, basándose en la innovación y el liderazgo, su sólida estructura organizacional y la aplicación de herramientas de ingeniería,

facilitando el acceso al entorno y aportando gestores de cambio que promuevan el desarrollo de una mejor sociedad

- **VISIÓN:** ANEIAP será en el 2021 una asociación con posicionamiento en el entorno empresarial y social, mediante alianzas estratégicas impulsadas por la integración nacional y el desarrollo de habilidades gerenciales

- **POLÍTICAS:**

- ✓ **Política ambiental:** ANEIAP Velará por la preservación ambiental en todos los niveles de la organización, sus capítulos, direcciones y coordinaciones quienes en el marco del cumplimiento de sus funciones implementan buenas prácticas ambientales disminuyendo el impacto ambiental negativo que pueda generarse fruto del desarrollo del objeto social de la ANEIAP.

- ✓ **Política social:** ANEIAP promoverá el desarrollo individual de sus asociados y velará por el bienestar social con especial énfasis en poblaciones vulnerables y el desarrollo empresarial de las regiones donde tiene presencia, a través de acciones con impacto en el mediano y largo plazo por medio de sus capítulos, direcciones y coordinaciones quienes en su planeación estratégica definirán estrategias específicas en el marco del objeto social de la ANEIAP

- ✓ **Política económica:** ANEIAP garantizará la sostenibilidad financiera de la organización a través del establecimiento de fuentes de financiación sustentables cumpliendo las disposiciones legales y dentro del marco del objeto social de la ANEIAP.

- **PRINCIPIOS**

- ✓ **Principio de asociatividad:** ANEIAP promoverá la asociatividad entre el sector social, la academia y la empresa privada a través de iniciativas que aseguren el



desarrollo individual de sus asociados, el bienestar social, la preservación ambiental y la sostenibilidad financiera.

✓ **Principio de integración nacional:** ANEIAP implementará acciones eficaces de integración en los niveles capitulares, seccionales, regionales y nacionales, a través del planteamiento y consecución de objetivos compartidos, la homogeneización de sus procesos y prácticas, establecimiento de canales de comunicación multidireccional y espacios de construcción participativos.

✓ **Principio de mejora continua:** ANEIAP establecerá en todos los niveles de la organización, procesos y prácticas, instrumentos de medición, análisis y mejora eficaces y en tiempo real.

**b. Cuadro descriptivo:**

Tabla 4. Análisis propuesta anterior de direccionamiento estratégico

	<b>Antecedente 1</b>	<b>Antecedente 2</b>
<b>Implementación</b>	No se implementó	Sí se implementó
<b>Metodología de implementación</b>	Faltó socialización y no hubo retroalimentación con los directivos nacionales para dar inicio a pruebas piloto	Se realizó socialización en asamblea nacional y se capacitó al interventor nacional para iniciar prueba piloto.
<b>Resultado</b>	Ninguno de los directivos o asociados activos actuales de la asociación conocen esta propuesta de direccionamiento	La planeación estratégica implementada actualmente en ANEIAP está diseñada con base en este direccionamiento. Sin embargo, los estatutos no están

		<p>actualizados con respecto al direccionamiento planteado, por ende, no están vigentes de manera oficial en ANEIAP.</p> <p>A pesar de que hoy en día se tenga en cuenta este direccionamiento estratégico, son pocos asociados los que realmente los conocen y se apoderan de él, sobre todo con lo relacionado a políticas y principios.</p>
<b>Similitudes</b>	<p>La visión de ANEIAP ha mantenido el enfoque de posicionamiento nacional en los entornos académico y empresarial, mediante alianzas estratégicas.</p> <p>Las políticas del antecedente 2 conglomeran las del antecedente 1</p> <p>Los principios de ambos antecedentes van encaminados a lo mismo.</p>	
<b>Diferencias</b>	<p>El antecedente 1 propone una misión más enfocada al desarrollo individual del asociado, mientras que el antecedente 2 mantiene los estándares de la misión.</p>	

*Fuente: elaboración propia*

**c. Conclusiones:**

- Mínimo desde el 2012 ANEIAP ha llevado a cabo su operación bajo el mismo lineamiento misional, dándole estabilidad y cumplimiento
- Hay algún componente en la gestión de ANEIAP que limita el cumplimiento de la visión compartida con enfoque en posicionamiento nacional, puesto que ha sido el objetivo durante varios años y aun así no se ha logrado
- Para tener un cumplimiento real de las políticas y principios se debe hacer mayor concientización con los asociados y directivos, con el fin de que enfoquen su labor, ya que por más que se trabaje con base en dichos lineamientos, el cumplimiento de la promesa aún no se evidencia.

**Para la planeación estratégica**

**a. Presentación de postulados:**

**• Antecedente 1:**

La planeación está generada con base a indicadores para el cumplimiento de objetivos según las necesidades de la asociación identificadas en un análisis interno y externo. Atendiendo a la metodología de Plan de Gestión.

Los objetivos son:

1. Asegurar la sostenibilidad financiera de la organización, a través del establecimiento de fuentes de ingresos y financiación sustentables, haciendo control eficiente de sus activos y manteniendo la información contable.
2. Ofrecer un escenario de crecimiento integral para el asociado, que involucre las dimensiones del ser humano y las necesidades y expectativas del individuo.

3. Administrar de manera eficaz el talento humano de la organización, con el fin de garantizar su satisfacción permanente
4. Consolidar escenarios de aplicación del conocimiento directamente en el ámbito empresarial, bien sea a través de consultorías, prácticas empresariales o trabajos de aplicación.
5. Establecer un beneficio tangible para la comunidad a partir del aprovechamiento de las competencias y valores de los asociados de ANEIAP.
6. Establecer objetivos de carácter compartido con el fin de lograr integración regional/seccional efectiva.
7. Garantizar procesos de mejora continua basados en el manejo estratégico de la información, apoyados en estrategias innovadoras y en la aplicación de herramienta ingenieriles.
8. Ampliar de manera sistemática y ordenada el ámbito de actuación de la ANEIAP teniendo como fin el cumplimiento de su misión, visión, políticas y principios.
9. Consolidar alianzas con sectores académicos, empresariales y gubernamentales.
10. Promover acciones encaminadas a garantizar la responsabilidad social y ambiental por parte de la ANEIAP.
11. Satisfacer las necesidades de formación del asociado, tanto desde el conocimiento específico de la organización como la actualización académica a través de mecanismos de formación efectivamente planeados y ejecutados.
12. Acercar al asociado al ámbito empresarial a través de la observación directa del funcionamiento de las empresas.
13. Promover el uso de una segunda lengua en los procesos cotidianos de la asociación.
14. Ofrecer visitas industriales internacionales.

15. Apoyar la asistencia a eventos internacionales, además de la realización de intercambios académicos, culturales o profesionales a través de diferentes plataformas.

- **Antecedente 2:**

La planeación está generada con base a indicadores categorizados en perspectivas de Balance Score Card que den cumplimiento a la misión, visión, políticas y principios de la asociación.

Los indicadores se enumeran en la siguiente tabla

Tabla 5. Indicadores propuestos por antecedente 2

CLIENTE	PROCESOS INTERNOS
1.5 Índice de clima organizacional	1.0 Cumplimiento de metas
2.1 Satisfacción global del asociado	1.1 Efectividad reuniones de JDC y dirección
2.2 Cumplimiento de metas del asociado	1.2 Asistencia a reuniones capitulares y seccionales
2.6 Índice de incorporación	1.3 Efectividad de actividades capitulares y seccionales
2.7 Índice de retención	1.4 Efectividad de eventos y reuniones nacionales
2.8 Índice de deserción	2.9 Mejora continua
3.7 Índice de retención de capítulos	3.0 Índice de fortalecimiento de influenciadores
3.8 Índice de deserción de capítulos	3.1 Uso canales de comunicación
4.1 NPS (Número neto de promotores) Externo	3.2 Generación de contenido
4.2 Fidelización de alianzas	3.3 Conocimiento de normativa ANEIAP
4.3 Cumplimiento plan de RSE	3.6 Índice de ocupación de cargos
4.5 Gestión del egresado	3.9 Cumplimiento plan de expansión
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	4.4 Optimización de procesos
2.3 Cumplimiento plan de capacitación	4.6 Gestión del conocimiento
2.4 Investigación capítular	<b>FINANCIERA</b>
2.5 Investigación nacional	1.6 Gestión administrativa después de la operación
3.4 Cultura organizacional	1.7 ROIC Capítular
3.5 Índice de capacitación a directivos	1.8 ROIC Nacional
4.0 Cumplimiento plan de visitas industriales	1.9 Recuperación de cartera
	2. Captación de recursos externos

*Fuente: Antecedente 2*

Estos indicadores luego son agrupados para dar cumplimiento a las siguientes directrices, que a su vez, cuentan con diferentes objetivos:

- 1.**      Sobrepasar las expectativas de actividades planteadas por periodo a través de la pro actividad
  - a.      Garantizar y superar el cumplimiento en metas relacionado en los planes de acción particulares
  - b.      Brindar espacios de planeación y ejecución de actividades capitulares y seccionales
  - c.      Garantizar la ejecución de eventos, jornadas, visitas, entre otras actividades con la participación activa de los asociados de los capítulos y seccionales.
- 2.**      Establecer espacios de trabajo colaborativo garantizando un buen clima organizacional
  - a.      Brindar a los miembros de la asociación un clima organizacional agradable para el trabajo conjunto y la consecución de objetivos
- 3.**      Buscar la sostenibilidad financiera en la asociación y la inversión en el objetivo social de la ANEIAP
  - a.      Asegurar la Sostenibilidad financiera de la organización, a través del establecimiento de fuentes de financiación sustentables, haciendo control eficiente de sus activos y manteniendo la información contable
- 4.**      Fortalecimiento de competencias en todas las dimensiones del ser humano
  - a.      Ofrecer un escenario de crecimiento integral para el asociado que involucre las dimensiones del ser humano y las necesidades y expectativas del individuo

- b. Satisfacer las necesidades de formación del asociado, tanto desde el conocimiento específico de la organización como la actualización académica a través de mecanismos de formación efectivamente planeados y ejecutados
  - c. Incentivar a la generación de nuevo conocimiento por medio de la investigación aplicada en el campo de la ingeniería industrial, administrativa y de producción
  - d. Administrar de manera eficaz el talento humano de la organización, con el fin de garantizar su satisfacción permanente
- 5. Implementar innovaciones en los procesos de la organización – aplicación de herramientas de ingeniería
  - a. Garantizar procesos de mejora continua basados en el manejo estratégico de la información apoyados en estrategias innovadoras y aplicación de herramienta ingenieriles
  - b. Promover el uso de los canales de comunicación y gestión establecidos por la organización, a través de la sistematización de operaciones y estrategias innovadoras
- 6. Fortalecer el conocimiento de los asociados sobre los procesos de la asociación
  - a. Fortalecer la cultura organizacional de la asociación por medio del conocimiento y apropiación de conceptos y procesos
- 7. Consolidar la estructura organizacional a partir de la permanencia en el cargo y el fortalecimiento de los miembros nacionales
  - a. Garantizar que existan cargos por cada macro proceso u objetivo que no correspondan a las direcciones en figura de coordinación, staff, o dirección nueva.

b. Garantizar el fortalecimiento y permanencia de los capítulos nuevos y antiguos en la asociación.

**8.** Ampliar el ámbito de la actuación de la ANEIAP incursionando en diferentes sectores organizacionales y ampliando su cobertura

a. Ampliar de manera sistemática y ordenada el ámbito de Actuación de la ANEIAP teniendo como fin el cumplimiento de su misión, visión, políticas y principios

b. Acercar al asociado al ámbito empresarial a través de la observación directa del funcionamiento de las empresas

c. Posicionar la marca ANEIAP en el entorno por medio de estrategias de divulgación mejora de la favorabilidad de la asociación.

d. Consolidar escenarios de aplicación del conocimiento directamente en el ámbito empresarial, bien sea a través de consultorías, prácticas empresariales o trabajos de aplicación

**9.** Contribuir al desarrollo Social del entorno

a. Establecer un beneficio tangible para la comunidad a partir del aprovechamiento de las competencias y valores de los asociados de ANEIAP

**10.** Garantizar el desarrollo de procesos dentro de los pilares de la sostenibilidad

a. Establecer objetivos guiados al desarrollo de procesos dentro de los pilares ambiental, social y económico

**11.** Consolidar espacios seccionales/regionales/nacionales de actividad

a. Establecer objetivos de carácter compartido con el fin de lograr integración regional/seccional efectiva



**12.** Consolidar la gestión del conocimiento dentro de la trazabilidad de los proyectos de la asociación

- a. Establecer la gestión del egresado para la asesoría de proyectos a nivel nacional
- b. Garantizar la trazabilidad de los proyectos por medio de empalmes efectivos

**13.** Implementación de la cultura del mejoramiento continuo a partir de la medición de variables de interés

- a. Coordinar el mejoramiento continuo a través de la medición, análisis y mejora en aspectos claves de la organización, además del establecimiento de mecanismos de evaluación de desempeño orientados a la consecución de logros colectivos

**b. Cuadro descriptivo:**

Tabla 6. Análisis propuesta anterior de planeación estratégica

	<b>Antecedente 1</b>	<b>Antecedente 2</b>
<b>Implementación</b>	No se implementó	Sí se implementó
<b>Metodología de implementación</b>	Faltó socialización y no hubo retroalimentación con los directivos nacionales para dar inicio a pruebas piloto	Se realizó socialización en asamblea nacional y se capacitó al interventor nacional para iniciar prueba piloto.
<b>Resultado</b>	Ninguno de los directivos o asociados activos actuales de la asociación	La planeación estratégica implementada actualmente en ANEIAP está diseñada con base en estos indicadores, pero en su

	conocen esta propuesta de planeación	mayoría, se presenta dificultad en la recolección de la información, a) porque el indicador requiere de información que no se está cuantificando y b) porque hay mucha variedad de mecanismos para la recolección de datos, que lo que hace es confundir al asociado y entregar información no válida o no entregar información
<b>Similitudes</b>	En ambas planeaciones se postulan indicadores ordenados para la toma de decisión, haciendo énfasis en que la información debe servir para el análisis	
<b>Diferencias</b>	<p>La primera está basada en las necesidades de la asociación, la segunda, en el direccionamiento estratégico</p> <p>La primera parece ser una planeación a un año, puesto que cuenta con indicadores de (se hizo- no se hizo), la segunda es una planeación a cuatro años, con indicadores formulados para proponer la meta según el enfoque al año de gestión</p>	

*Fuente: elaboración propia*

**c. Conclusiones:**

- La planeación por la cual se rige ANEIAP hoy en día corresponde a la del antecedente dos, por ende, ya se maneja un orden y una proyección a cuatro años, sin embargo, hacer el comparativo de crecimiento año tras año no ha sido posible por la irregularidad en la recolección de la información.
- Es importante concientizar a los asociados de la importancia u objetivo de cada indicador, y generar mecanismos de socialización de avances, para motivar a un trabajo más conglomerado, dirigir los esfuerzos al cumplimiento de la misión y visión y generar el sentimiento de que vale la pena y es necesario diligenciar bien los datos que alimentan los indicadores.
- Se hace crucial que la Junta Directiva Nacional conozca a cabalidad los indicadores, para que dirijan sus esfuerzos y su labor al cumplimiento de ellos.
- ANEIAP cuenta con una buena planeación estratégica, enfocada y ordenada, sin embargo, esta no está directamente conectada con la gestión nacional y capitular. Existen buenas estrategias pero mala gestión.

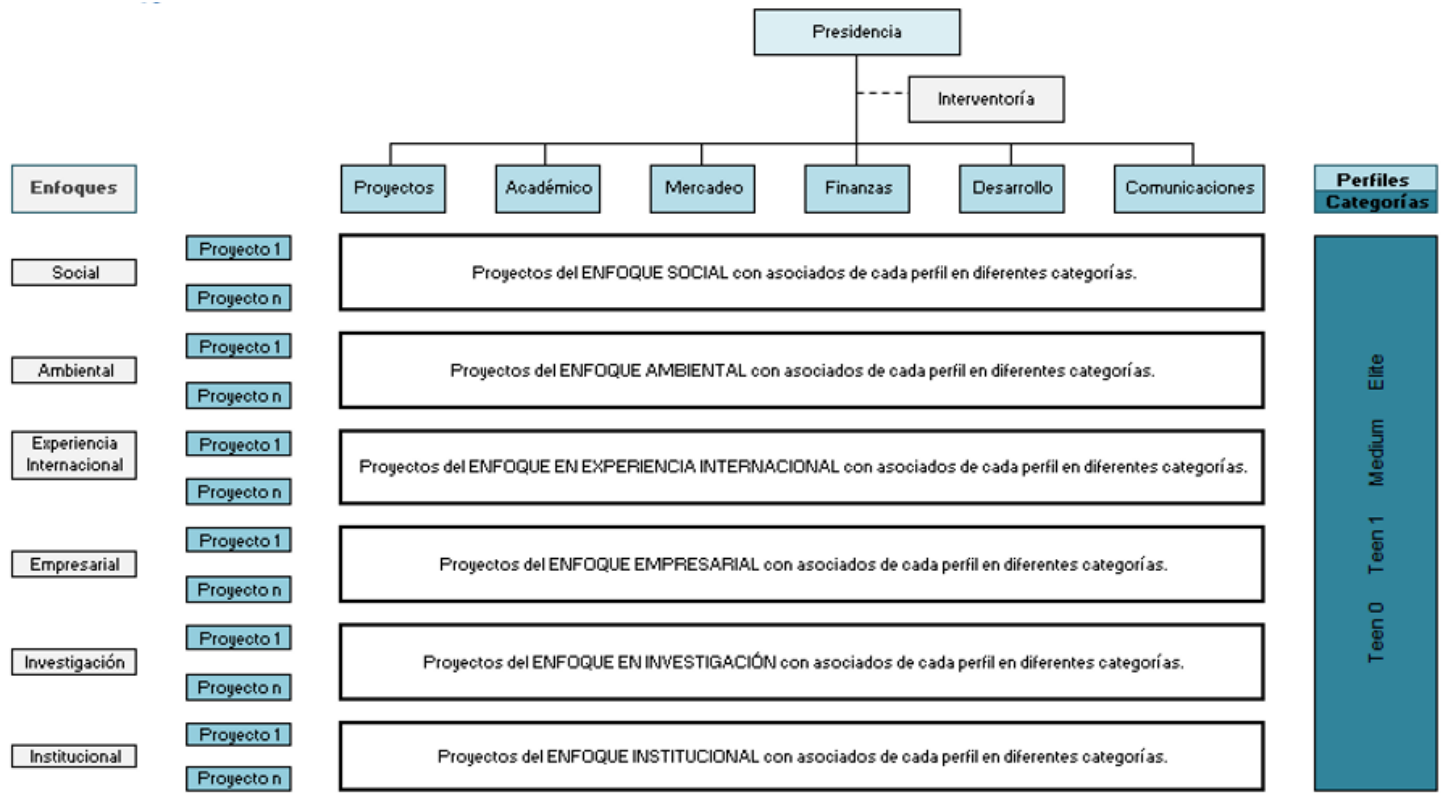
**Para la estructura organizacional**

**a. Presentación de postulados:**

**• Antecedente 1:**

Se propone la implementación de una estructura organizacional tipo matricial, que consiste en la agrupación de los asociados de manera temporal a los diferentes proyectos que se realizan, creándose así, equipos con integrantes de los perfiles en los que la asociación basa su labor, con un objetivo en común: el proyecto.

Ilustración 8. Estructura organizacional del antecedente 1



*Fuente: Antecedente 1*

Se presentan por tal razón, posibles enfoques que permiten agrupar los proyectos de acuerdo a sus objetivos, aclarando que no necesariamente cada capítulo debe implementar todos los tipos de proyectos, por el contrario deberá impulsar aquellos que respondan a las necesidades de su región y a las posibilidades de desarrollo en la misma. Como enfoques podremos encontrar:

- Social
- Ambiental
- Empresarial
- Experiencia internacional
- Investigación

- Institucional

- **Antecedente 2:**

Se propone una estructura en donde se relacionan las líneas de poder (línea continua) y de decisión (línea punteada) entre la Asamblea General, Junta Directiva y Presidencia, tanto a nivel nacional como capitular.

Ilustración 9. Estructura organizacional del antecedente 2



*Fuente: Antecedente 2*

Ilustración 10. Mapa de procesos del antecedente 2



*Fuente: Antecedente 2*

Además, complementan la estructura con un mapa de procesos que da enfoque a las direcciones, categorizando los procesos estratégicos, misionales, de soporte y de evaluación y control.

**b. Cuadro descriptivo:**

Tabla 7. Análisis propuesta anterior de estructura organizacional

	<b>Antecedente 1</b>	<b>Antecedente 2</b>
<b>Implementación</b>	No se implementó	Sí se implementó
<b>Metodología de implementación</b>	Faltó socialización y no hubo retroalimentación con los directivos nacionales para dar inicio a pruebas piloto	Está consignado en la herramienta de seguimiento nacional.

<b>Resultado</b>	Ninguno de los directivos o asociados activos actuales de la asociación conocen esta propuesta de estructura organizacional	<p>Esta propuesta no supone cambios en la organización o metodología de trabajo de ANEIAP y sus direcciones, por ende, no hay ningún resultado o cambio visible.</p> <p>Las Juntas Directivas Capitulares y asociados, no tienen conocimiento de esta forma gráfica de representar la estructura organizacional de ANEIAP.</p>
<b>Similitudes</b>	En ambas se respeta la organización de ANEIAP por las 5 direcciones (académico, desarrollo, finanzas, mercadeo y comunicaciones) y continúan los roles de presidencia e interventoría.	
<b>Diferencias</b>	La primera supone un cambio en la metodología de trabajo de la asociación, en donde continúan las direcciones para los procesos internos, pero se agrupa a los asociados en diferentes proyectos de impacto externo o innovación, en donde su rol dentro de ellos será correspondiente al nivel que este tenga dentro del plan carrera de la asociación.	

	En la segunda, se especifica la relación existente entre la estructura nacional y la estructura capitular.
--	--

*Fuente: elaboración propia*

**c. Conclusiones:**

- Para poder enfocar la labor de ANEIAP al desarrollo de sus proyectos e incursión en el impacto externo, es conveniente organizar a los asociados como se propone en el antecedente 1, sin embargo, a este le hace falta identificar la relación capítulo – nacional y la viabilidad de esta estructura en el ente nacional.
- De ambas propuestas se puede hacer un mix, de tal manera que se innove en la organización y se de claridad en las relaciones de poder y de toma de decisión, y mayor detalle en la categorización de los procesos.

**Para el plan carrera**

**a. Presentación de postulados:**

**• Antecedente 1:**

Se propone categorías que clasifican el nivel de cada asociado de acuerdo a su experiencia en la asociación, definida en tres diferentes enfoques: Institucional – Desarrollo - Académico. Estas categorías definen para el asociado una transición constante desde su ingreso a la asociación, hasta la finalización de la carrera ejercida, las cuales son nombradas: Teen (0 y 1) – Medium – Elite.

Para ello, se propone un seguimiento basado en pre requisitos, en donde se puede ver de manera tangible (operativo) qué tiene que cumplir un asociado para pertenecer a cada una de las cuatro categorías; y un seguimiento basado en resultados, en donde se cuantifica el resultado de



cada asociado según lo establecido desde algún tracking de evaluación, satisfacción, evaluación 306, entre otros.

La metodología de aplicación propuesta es la siguiente:

- Fase 1: Recepción de documentos “ANEIAP Tracking” que funcionaran como una hoja de ruta personal para el asociado, para de esta manera llevar el control de su paso por la asociación de acuerdo a los prerrequisitos establecidos (Se propone un anexo).
- Fase 2: Revisión de documentos entre el miembro del comité de membresía y el director.
- Fase 3: Reunión personal entre el asociado y el miembro del comité de membresía y/o el director.
- Fase 4: Presentación de resultados frente a la junta e interventor por parte del miembro de comité de membresía.
- Fase 5: Decisión de promoción del asociado.

- **Antecedente 2:**

Aterrizar el ciclo de vida a la diferenciación en las membresías existentes en ANEIAP, dándole un periodo de tiempo y una funcionalidad a cada uno de ellas, las cuales son:

- Asociado nuevo (miembro provisional)
- Asociado activo con un año de experiencia (miembro activo)
- Asociado activo con dos años de experiencia (miembro activo)
- Miembro profesional
- Miembro honorario

Ilustración 11. Plan carrera del antecedente 2



*Fuente: Antecedente 2*

**b. Cuadro descriptivo:**

Tabla 8. Análisis propuesta anterior de plan carrera

	<b>Antecedente 1</b>	<b>Antecedente 2</b>
<b>Implementación</b>	Se implementó sólo en un capítulo	Sí se implementó
<b>Metodología de implementación</b>	Se capacitó a la Junta Directiva, y se diseñó una herramienta física para la socialización del tracking para el plan carrera en el marco de	No es algo innovador, son los tipos de membresía consignadas en los estatutos, por ende, se viene implementando años atrás.

	una asamblea. Se dio una prueba piloto de un año (2015)	
<b>Resultado</b>	No hubo un correcto seguimiento al tracking de los asociados por parte de la Junta Directiva, se hicieron dos graduaciones (re-categorizaciones) de los asociados, pero se dejó de implementar en el 2016 sin haber hecho una previa retroalimentación y mejora del proceso.	Esta propuesta no supone cambios en la organización, metodología de trabajo de ANEIAP o seguimiento al crecimiento del asociado.
<b>Similitudes</b>	Ambas proponen una categorización por etapas, que le de facultades diferentes a los asociados.	
<b>Diferencias</b>	<p>La primera genera la categorización según prerrequisitos y resultados puntuales, sin tener en cuenta el factor tiempo, mientras que la segunda pone como base el tiempo del asociado en la asociación.</p> <p>La primera tiene una estrategia de aplicación y seguimiento innovadora, mientras que la segunda sólo pone explícito lo que ya sucede en ANEIAP.</p>	

*Fuente: elaboración propia*

**c. Conclusiones:**

○ Es importante generar una categorización a los asociados, de tal manera que permita hacer un seguimiento de la evolución de este en cuando a experiencia, conocimiento interno y capacidades o habilidades; en la primera propuesta se hace lo anterior de forma detallada, lo cual da mayor claridad pero estandariza a todos los capítulos en una misma operatividad y rendimiento, situación que no es acorde con la realidad.

○ Para llegar al ideal de plan carrera, algo similar a la propuesta del antecedente 1, se puede proponer una metodología mix entre ambas, para que el cambio no sea tan abrupto y pueda controlarse sin significar desorden en la asociación.

**Para la herramienta de seguimiento**

**a. Presentación de postulados:**

**• Antecedente 1:**

Se proponen herramientas de seguimiento para el cumplimiento de la planeación estratégica y para el avance de plan carrera de cada asociado.

Para la planeación, se categorizan unos indicadores según las perspectivas del Balance Score Card y se provee meta y frecuencia para cada uno, luego, se detalla en cada perspectiva con el avance de cumplimiento de los indicadores correspondientes utilizando la metodología del semáforo, así:

**Ilustración 12. Herramienta de seguimiento antecedente 1, para planeación**

Indicador 4					
Captación de recursos externos					
				0,4	
Semestre	Ingresos externos	Ingresos totales	Captación de recursos	Meta	Brecha
1	\$ 10.000.000,00	\$ 20.000.000,00	 0,5	0,25	-0,3
2	\$ 1.000.000,00	\$ 5.000.000,00	 0,2	0,25	0,1
Promedio			 0,4		

*Fuente: Antecedente 1*

Para realizar seguimiento al plan carrera se propone un cuadro interactivo para que el asociado genere un control autónomo frente a lo que va realizando dentro de la asociación, en las tres perspectivas y para cada categorización, así:

Ilustración 13. Herramienta de seguimiento antecedente 1, para plan carrera

**Desarrollo**

EVENTOS CAPITULARES

Evento	Asistencia	
	Si	No
Planeación capitular		
SCC		
DIA		
Premios		
Asamblea de cierre		

Debes haber asistido a por lo menos 2 eventos.

☐

EVENTOS NACIONALES

Evento	Asistencia	
	Si	No
RNP		
CONAL		
CONEIAP		
SNC		
SRC		

No es obligatorio.

*Fuente: Antecedente 1*

- **Antecedente 2:**

Se propone un documento de Excel maestro nacional en el que se conglogera toda la información obtenida del documento de Excel capitular, también propuesto.

En el documento de Excel capitular se tienen las siguientes hojas:

- PLANEIAP: Cuadro resumen del cumplimiento de cada uno de los indicadores propuestos en la planeación estratégica
- PLANEIAP (editar): Cuadro para hacer la recolección de datos necesarios para hacer el cálculo de cumplimiento de los indicadores.
- Operatividad General: Donde se consigna el cumplimiento de una operatividad mínima necesaria en los capítulos, que hace referencia a los procesos base que se requieren.
- Operatividad Financiera: En donde se consigna el rendimiento financiero del capítulo, con la información contable y el cálculo de los indicadores correspondientes
- Plan de Gestión Capitular: Acá los capítulos deben consignar su planeación, bajo objetivo, meta, estrategias, responsable, tiempo de ejecución, indicador y contingencia, con el fin de darle libertad a los miembros nacionales (capítulos) de proponer sus propia planeación.
- Trabajo nacional JDC-IC: Donde se consigna el rendimiento de la Junta Directiva tomando como base la nota mensual dada por su respectivo director nacional
- RESULTADOS: Cuadro resumen del rendimiento del capítulo tomando como base cada ítem mencionado anteriormente, en este, se calcula una nota final con la que se decidirá si el capítulo entra.

En el documento de Excel nacional se tienen las siguientes hojas:

- Hojas para aclarar: en donde se consigna de manera gráfica la estructura organizacional, el mapa de procesos, el instructivo del documento, la conceptualización de cada indicador
- Estrategia: En donde se menciona de manera puntual el direccionamiento estratégico (misión, visión, políticas y principios)

- PLANEIAP: Plan de acción nacional ANEIAP 2018-2021, Balance Score Card para organizar las directrices con sus respectivos objetivos e indicadores según la planeación estratégica
- Ingreso de datos: para editar los datos por capítulo, por seccional y por nacional, tanto de manera anual como semestral.
- Dashboard global: en donde se ve de manera gráfica el cumplimiento nacional de cada uno de los indicadores en cada periodo de año según lo planeado (2018-I a 2021-II)
- Dashboard: específico de los indicadores evaluados por cada dirección o director, clasificando su cumplimiento.
- Cumplimiento PLANEIAP: Cuadro resumen del cumplimiento de la planeación con respecto al direccionamiento estratégico.
- Histórico de datos: Para poder hacer un comparativo entre los años o semestres

Con ambos documentos de Excel, vemos cómo el seguimiento a la planeación estratégica se conecta a nivel capitular y a nivel nacional, en donde la operatividad de los miembros nacionales (capítulo) alimenta los indicadores a nivel nacional. El buen uso y análisis de ambos documentos permite hacer análisis: a nivel nacional, regional, seccional y capitular; según el rendimiento de cada dirección; según el rendimiento de cada periodo; para el cumplimiento del direccionamiento estratégico; para el cumplimiento de las perspectivas de cliente, procesos internos, formación y financiera.

**b. Cuadro descriptivo:**

Tabla 9. Análisis propuesta anterior de herramienta de seguimiento

	<b>Antecedente 1</b>	<b>Antecedente 2</b>
--	----------------------	----------------------

<b>Implementación</b>	Sólo se implementó la herramienta para plan carrera en un capítulo	Sí se implementó
<b>Metodología de implementación</b>	De igual forma en la que se implementó el plan carrera	Se socializó en asamblea, se hizo prueba piloto de 6 meses y luego se implementó de manera oficial durante un año.
<b>Resultado</b>	Se tuvo una prueba piloto de un año sin retroalimentación	<p>Los resultados capitulares se socializan en las asambleas, la herramienta ha permitido tener orden y claridad para la ejecución, pero ha habido inconformidad frente a la forma en la que se recolectan los datos para alimentar los indicadores nacionales (de la planeación estratégica – PLANEIAP)</p> <p>Los resultados nacionales no se han calculado de manera óptima, ya sea por falta de información, de tiempo, o por ignorancia ante la forma</p>



		en cómo se usa la herramienta para conectar lo capitular con lo nacional.
<b>Similitudes</b>	En ambas se utiliza el formato de Balance Score Card para hacerles seguimiento a los indicadores plateados, y se propone una manera gráfica de analizar el cumplimiento de ellos.	
<b>Diferencias</b>	<p>La primera no conecta el trabajo capitular con el trabajo nacional, y sólo hace seguimiento al cumplimiento de la planeación estratégica.</p> <p>La segunda conecta el trabajo capitular con el nacional y tiene en cuenta aspectos alternos a la planeación estratégica para hacerle un seguimiento global al capítulo. La metodología propuesta genera muchas alternativas para el análisis para la toma de decisión.</p>	

*Fuente: elaboración propia*

**c. Conclusiones:**

- Es importante tener una herramienta que permita hacer un seguimiento real y organizado al crecimiento de los asociados, se debería re evaluar la propuesta en el antecedente uno y hacer la retroalimentación correspondiente a la prueba piloto aplicada en el 2015.
- La herramienta de seguimiento propuesta por el antecedente dos es completa y abre muchas posibilidades para la toma de decisiones óptimas y oportunas, se hace necesario

generar una retroalimentación al año y medio de implementación de la estrategia y buscar mayor concientización por parte de directivos y asociados para su interpretación.

### **Análisis concluyente global y con trazabilidad en el tiempo de la ANEIAP**

Para este diagnóstico se tiene en cuenta unas preguntas adicionales de la encuesta aplicada a los directivos de ANEIAP, para así poder hacer un diagnóstico global y con trazabilidad en el tiempo frente a los elementos de: propuesta de valor, re direccionamiento estratégico, diseño organizacional, sistema de gobernanza y desarrollo y transformación organizacional.

#### **Preguntas adicionales**

- **Pregunta No. 6: ¿Cuáles fueron sus motivaciones iniciales para ingresar a ANEIAP? (puede seleccionar varias opciones)**

Esta pregunta está diseñada para entender cuál es la promesa organizacional posicionada en los estudiantes, para que estos decidan ser asociados de ANEIAP.

Tabla 10. Diagnóstico (P.6) Motivaciones para ingresar a ANEIAP

MOTIVACIONES PARA INGRESAR A ANEIAP	
Conocimiento ingenieril y desarrollo de habilidades duras	72.65%
Desarrollo de habilidades blandas	72.65%
Conocimiento del yo	11.97%
Formulación y gestión de proyectos	18.80%
Organización de eventos	39.32%
Investigación	18.80%
Espacios de esparcimiento	36.75%

Integración con el entorno (universidad, empresa, sociedad)	73.50%
Red de contactos	70.94%
Ninguna de las anteriores	0.85%
Ser factor diferenciador entre ingenieros industriales	0.85%
Aplicación práctica empresarial	0.85%

*Fuente: elaboración propia*

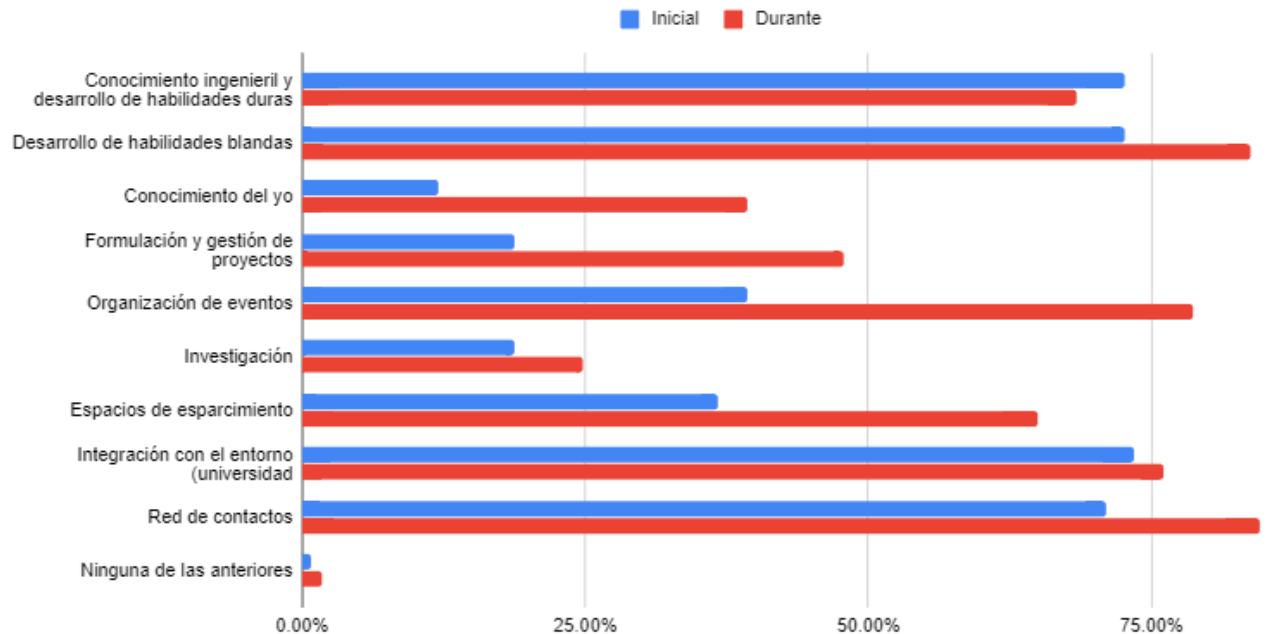
Acá podemos ver que la principal motivación de los estudiantes para ingresar a ANEIAP es la integración con el entorno, seguido del conocimiento ingenieril y desarrollo de habilidades duras y blandas, respuesta similar a la que se obtiene cuando se pregunta por el mayor aporte que hace ANEIAP.

Sin embargo, vemos dos fenómenos interesantes, el primero es que ANEIAP brinda más de lo que se espera en aspectos como conocimiento del yo, formulación y gestión de proyectos y organización de eventos; y la segunda es que, así conocimiento ingenieril y desarrollo de habilidades duras tenga alto porcentaje en ambas, es el único aspecto en el que el estudiante cree que recibirá más formación que la que verdaderamente ANEIAP brinda.

Esto abre dos posibilidades, o ANEIAP realmente no está cumpliendo a cabalidad con su promesa, o ANEIAP no se ha dado cuenta que su verdadero fuerte diferenciador está en un aspecto diferente al de formar a los estudiantes con conocimientos ingenieriles y desarrollo de habilidades duras.

Ilustración 14. Diagnóstico (P.6) Motivación inicial Vs Aporte real de ANEIAP

#### Motivación inicial Vs Aporte real ANEIAP



*Fuente: elaboración propia*

- **Pregunta No. 8: Al momento del ingreso, ¿qué tan claro tuvo en qué roles de liderazgo podía emprender al interior de la asociación?**

Esta pregunta está planteada para tener un aspecto más de análisis al buscar comprender qué tan enfocados entran los asociados de nuevo ingreso, como factor principal en el desarrollo que ellos tienen con el transcurso de los años.

Con el resultado podemos ver que hay mayor cantidad de personas que no conocen absolutamente nada los roles de liderazgo que pueden emprender que los que sí, y en su mayoría, tienen algún conocimiento medio al respecto.

Esto puede dar a entender que ANEIAP no tiene claro un ciclo de vida estándar o culturizado donde se identifiquen los roles de liderazgo, porque de ser así, sería uno de los principales aspectos a socializar en una inducción de nuevo asociado.

Ilustración 15. Diagnóstico (P.8) Claridad en roles de liderazgo



*Fuente: elaboración propia*

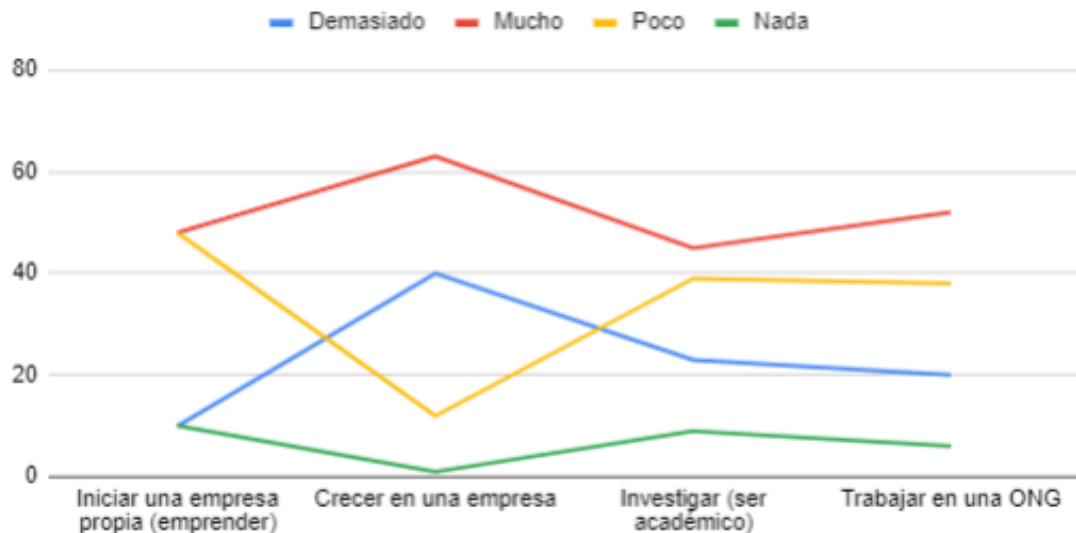
- **Pregunta No. 10: ANEIAP forma para:**

Esta pregunta nos permite analizar el enfoque de la formación que ANEIAP imparte en su actividad.

Según las respuestas, ANEIAP perfila a sus asociados para crecer en una empresa, teniendo este aspecto los picos más altos en “mucho” y “demasiado” y teniendo así un 88,79% de respuesta positiva. A esto le sigue Trabajar en una ONG con un porcentaje positivo del 62,07%, luego investigar (ser académico) con 58,62%, y por ultimo iniciar una empresa, con porcentaje repartido 50%-50% entre respuestas positivas y negativas.

Ilustración 16. Diagnóstico (P.10 ) Formación brindada en ANEIAP

ANEIAP forma para:



*Fuente: elaboración propia*

- **Pregunta No. 12: Si le nombro a ANEIAP, ¿qué es lo primero que se le viene a la mente?**

Esta pregunta está diseñada para guiar la trazabilidad de la identidad de marca de la asociación

Para el análisis de las respuestas se extraen las palabras clave más mencionadas por los directores, para luego agruparlas en categorías que nos indiquen el mismo concepto

Podemos identificar que las categorías B y G fueron las de mayor mención por parte de los directores, aludiendo que al mencionar ANEIAP, lo primero que se viene en mente es familia/amor, identificad en la cultura organizacional y grupo/asociación/alma, identificado en las generalidades de la asociación.

A esto le siguen las categorías D e I, aludiendo en suma al crecimiento que se genera y a la formación que se imparte.

Tabla 11. Diagnóstico (P.12) Identidad de marca (A)

Categoría	Palabra	Conteo	Categoría	Palabra	Conteo
A	Amigos	6	I	aprendizaje	10
	contactos			capacitación	
B	familia	24		conocimiento	
	amor			formación	
C	evento	4	J	oportunidad	4
D	crecimiento	10	K	ingeniería	4
	crecer			Proyectos	
E	liderazgo	6	L	experiencia	4
F	integral	7	M	plus	5
G	grupo	25		diferenciador	
	asociación			sueño	
	alma		N	empresa	2
H	unión	5	O	alcohol	3
	equipo			fiesta	

*Fuente: elaboración propia*

- Pregunta No. 13: En pocas palabras, describa qué es ANEIAP**

Esta pregunta tiene el mismo objetivo de la anterior y los resultados se miden de igual manera

Tabla 12. Diagnóstico (P.13) Identidad de marca (B)



Categoría	Palabra	Conteo	Categoría	Palabra	Conteo		
A	Amigos	8	I	aprendizaje	36		
	contactos			formar			
B	familia	18		capacitación		conocimiento	
	amor			formación			
C	evento	2					
D	crecimiento	19	L	experiencia	15		
	crecer			laboratorio			
E	competencias	29	M	plus	8		
	habilidades			diferenciador			
	liderazgo			sueño			
F	integral	12				valor agregado	
G	grupo	13				diferenciarnos	
	asociación		diferente				
	alma						
H	unión	5	Ñ	empresa	9		
	equipo			puente			
K	ingeniería	4	O	laboral			
	Proyectos			diversión	2		
J	oportunidad	8				alcohol	
				fiesta			

*Fuente: elaboración propia*

Podemos identificar que las categorías E e I fueron las de mayor mención por parte de los directores, aludiendo que ANEIAP es formación para el aprendizaje de competencias, habilidades y liderazgo.

A esto le siguen las categorías B y D, teniendo en cuenta aspectos como familia/amor y crecimiento/crecer.

Del contraste de ambas preguntas identificamos que las categorías B, D e I tienen la mayor mención.

### **Análisis de los elementos propuestos a desarrollar:**

A continuación encontrará una tabla en donde se relaciona la información analizada, tanto del diagnóstico de la asociación, trazado en el tiempo, como de las propuestas alguna vez planteadas; con los elementos objeto a desarrollar en el presente documento.

Cabe aclarar que lo que se consignará allí estará dispuesto a cambios o enfoques según lo que se vaya identificando en el desarrollo de cada uno de los elementos, puesto que están conectados jerárquicamente.

Tabla 13. Análisis de elementos propuestos a desarrollar

<b>Elemento</b>	<b>Análisis</b>	<b>Plan de acción</b>
Propuesta de valor	Es necesario identificar cuál es la verdadera propuesta de valor que ejerce la ANEIAP. Para así conectar todo el trabajo de la asociación al cumplimiento de la promesa organizacional.	a. Definir la propuesta de valor bajo mecanismos innovadores.

Re direccionamiento estratégico	<p>Existe un direccionamiento estratégico óptimo y pertinente, conectado a una planeación estratégica que tiene en cuenta los elementos necesarios para un buen desarrollo de este, bajo una herramienta de seguimiento que lo resume todo.</p> <p>Sin embargo, hace falta capacitación y concientización tanto del direccionamiento como de la planeación, para que se obtengan los resultados esperados.</p>	<p>a. Conectar el direccionamiento estratégico a la propuesta de valor.</p> <p>b. Diseñar la metodología de planeación ideal año a año en ANEIAP, basado en el PLANEIAP.</p>
Diseño organizacional	<p>En este momento no hay una estructura organizacional que responda a las necesidades de innovación de la asociación, y que conecte los objetivos tanto individuales como organizacionales.</p>	<p>a. Proponer una estructura organizacional, haciendo un mix entre las dos propuestas de los antecedentes.</p> <p>b. Diseñar un plan de acción para la obtención futura de un plan carrera de los asociados óptimo y funcional.</p>

	Aunque, las operaciones, funciones y responsabilidades de cada unidad operativa son claros para los directivos y asociados.	
Sistema de gobernanza	No hay un sistema de gobernanza efectivo que garantice un relevo generacional adecuado, en donde los cargos directivos estén ocupados bajo los rangos de tiempo ideales y por personas que cuenten con la experiencia, capacidades y habilidades.	a. Proponer un sistema de gobernanza efectivo para la asociación
Desarrollo y transformación organizacional	<p>En ANEIAP hay dos elementos que limitan el desarrollo y transformación organizacional constante, estos son: la resistencia al cambio y la falta de cultura organizacional.</p> <p>Por consiguiente, hay una gran cantidad de propuestas planteadas para el mejoramiento organizacional, que no se llevan a</p>	<p>a. Gestionar una identidad de marca como punto de partida para el fortalecimiento de cultura organizacional.</p> <p>b. Proponer una metodología que lleve a la implementación de las propuestas consignadas en este documento.</p>

	cabo, generando esfuerzos inapropiados y perdiendo oportunidades.	
--	---	--

*Fuente: elaboración propia*

## **Identificación de la propuesta de valor de la asociación nacional de estudiantes de ingeniería industrial, administrativa y de producción – ANEIAP**

Para la ejecución de la estrategia de identificación de propuesta de valor se toma una muestra de 18 asociados que conforman tres grupos para hacer el análisis de tres categorías de cliente interno, las cuales fueron:

1. Estudiantes de primer a cuarto semestre
2. Estudiantes de quinto a octavo semestre
3. Estudiantes de últimos semestres – Recién graduado

El taller consistió de cuatro tres en las que se perfiló al cliente, buscando identificar si ANEIAP ofrece los servicios que estos necesitan para aliviar sus frustraciones o crear alegrías, tal como lo dice la teoría de la estrategia utilizada (definida en el marco teórico), las fases fueron las siguientes:

- **Fase 1:** Perfilar al cliente con los trabajos que éste debe asumir, por trabajos nos referimos a las actividades constantes o periódicas que este realiza, a sus responsabilidades, para luego, hacer elección de los tres trabajos que más influyan en su vida.
- **Fase 2:** Identificar las alegrías y frustraciones que este trabajo genera en ellos, y hacer una categorización de la tres más importantes en ambas.
- **Fase 3:** Analizar si los servicios que ANEIAP ofrece en su portafolio alivia las frustraciones o crea alegrías al cliente teniendo en cuenta aquellos que se ofrecen y se hacen bien y los que se ofrecen pero no se hacen bien. O proponer un servicio si encuentran que ANEIAP no tiene algo en su portafolio para cumplir el objetivo.
- **Fase 4:** Con un guía externo experto en diseño de propuestas de valor, llegar a las conclusiones del ejercicio.

## Desarrollo de la estrategia

A continuación se presentarán los resultados de cada una de las fases, para luego, generar una conclusión global frente a la propuesta de valor de ANEIAP, junto con propuestas de mejora para estar más cercanos al cumplimiento de la promesa que esta hace. Los resultados fueron:

- **Fase 1:** El “job to be done” de estas tres categorías, priorizando las tres más influyentes fueron:

Tabla 14. Fase 1 de Estrategia propuesta de valor

Estudiante de primer a cuarto semestre	Estudiantes de quinto a octavo semestre	Estudiantes de últimos semestres – recién graduado
Conseguir amigos (trabajo social)	Tener un círculo social definido (trabajo social)	Definir fuente de ingreso (trabajo funcional)
Adaptarse al cambio (trabajo emocional)	Definir lo que se quiere (trabajo emocional)	Analizar las posibilidades del mundo laboral (trabajo funcional)
Asistir a clase (trabajo funcional)	Pasar las materias (trabajo funcional)	Conocimiento del yo (trabajo emocional)

*Fuente: elaboración propia*

- **Fase 2:** Las alegrías y frustraciones que estos trabajos generan son:

Tabla 15. Fase 2 de Estrategia propuesta de valor

	Estudiante de primer a cuarto semestre	Estudiantes de quinto a octavo semestre	Estudiantes de últimos semestres – recién graduado
--	--	---	--

Alegrías	<p>Sentirse capaz</p> <p>Vivir buenas experiencias</p> <p>Cumplir objetivos</p> <p>Tener buenos resultados académicos</p> <p>Sentirse motivado</p> <p>Auto conocerse</p>	<p>Ser tenido en cuenta para los planes</p> <p>Encontrar apoyo en los amigos</p> <p>Que el profesor colabore</p> <p>Pasar la materia</p> <p>Ser feliz con lo que se hace</p>	<p>Conseguir trabajo</p> <p>Encontrarse con una empresa que se adapte a los gustos</p> <p>Definir el camino a seguir</p> <p>Descubrir lo que apasiona</p> <p>Sentirse útil y proactivo</p> <p>Encontrar nuevas posibilidades</p> <p>Tener estabilidad económica</p>
Frustraciones	<p>No sentirse a gusto con la carrera</p> <p>No rendir académicamente</p> <p>No sentirse a gusto con su grupo de amigos</p> <p>Ser introvertido</p>	<p>No encajar socialmente</p> <p>Darse cuenta que no se está haciendo lo que se quiere</p> <p>Perder autenticidad</p> <p>No ser capaz de definir qué se quiere</p>	<p>No saber cómo hacer analizarse en varios aspectos</p> <p>No conseguir trabajo</p> <p>No encajar en los perfiles del mundo laboral</p>



	Dejarse llevar por las malas influencias  Ser perezoso  Sentirse insuficiente		Que no guste lo que se hace en el trabajo  Idealizar demasiado, generar decepción  Confusión
--	--	--	--

*Fuente: elaboración propia*

- **Fase 3:** De los servicios que ANEIAP ofrece o que necesita empezar a ofrecer para aliviar las frustraciones o crear alegrías se obtiene lo siguiente:

Tabla 16.Fase 3 de Estrategia propuesta de valor

	Estudiante de primer a cuarto semestre	Estudiantes de quinto a octavo semestre	Estudiantes de últimos semestres – recién graduado
ANEIAP ofrece y lo hace bien	Organizar eventos y tener roles de liderazgo  Tener capacitaciones  Formación de habilidades blandas  Asistir a eventos  Asistir a visitas técnicas	Integraciones  Asistencia a eventos  Red de contactos	Red de contactos local y nacional
ANEIAP ofrece pero no lo hace tan bien	Acompañamiento  Generar responsabilidad	Espacios específicos para fortalecer el auto conocimiento  Eventos capitulares	Capacitaciones y seminarios

Propuesta de servicio	Guía institucional a los nuevos asociados	Retroalimentación guiada en la formación personal Grupos de estudio, apoyo y/o guía Beneficio académico por pertenecer a procesos de formación de ANEIAP	Contacto para consejería con egresados posicionados Hacer acompañamiento en roles de liderazgo Espacios específicos para fortalecer el auto conocimiento Bolsa de trabajo Haber tenido retroalimentación guiada en la formación personal obtenida mientras se era estudiante

*Fuente: elaboración propia*

- **Fase 4 (primera parte):** Las conclusiones son:
  - ANEIAP ofrece servicios que satisfacen las necesidades de un estudiante de semestres bajos, quienes al ingresar a la ANEIAP van a encontrar en ella retos, crecimiento, formación, experiencias y amistad.

- Para un asociado de semestres altos ANEIAP no ofrece servicios que satisfagan la totalidad de las necesidades, se pierde el factor sorpresa y aleja a algunos asociados de su enfoque en la universidad.
- No existe en ANEIAP una propuesta de valor para el estudiante de últimos semestres o recién graduados, aunque existen varias propuestas alcanzables para empezar a hacerlo.
- Con el transcurso del tiempo, un asociado o estudiante pierde interés en ANEIAP, porque mientras más alto sea el semestre, menor es la oferta que este ofrece.
- ANEIAP está dirigido a los estudiantes, y el 100% de ellos necesitan rendimiento académico (pasar materias, concretar el título profesional), por ende ANEIAP debe alinearse con las exigencias académicas, es decir, debe ser un punto de apoyo para los estudiantes o, al menos, no los puede alejar de sus responsabilidades con la universidad.

### **Identificación de la propuesta de valor de ANEIAP**

Teniendo en cuenta los resultados se obtiene que las tres categorías de clientes se tienen las siguientes similitudes:

- ✓ **Pertenecer a algo:** definir el círculo social que aporte, generar una red de contactos, ser realmente una asociación.
- ✓ **Auto conocimiento:** saber qué se quiere, cuáles son los gustos, talentos, encontrar el enfoque con la carrera y con la vida.

Además, cabe aclarar que el cliente interno de ANEIAP es el estudiante, por ende, no se puede dar a un lado la formación profesional necesaria en esta etapa de la vida.

Así, se corrobora que la propuesta de valor de ANEIAP es ***la asociación para formación personal y profesional de los estudiantes IAP.***

## **Propuestas de mejora para el cumplimiento de la promesa de ANEIAP.**

Para generar las propuestas se analiza de manera individual cada aspecto de la propuesta de valor:

✓ **La asociación:** ANEIAP debe asociarse con otras organizaciones afines que busquen el mismo propósito, para así sumar fuerzas, ampliar la red de contactos y tener mayor cobertura e impacto en las regiones; por otro lado, ANEIAP debe asociarse a diferentes organizaciones o asociaciones de profesionales que den credibilidad y aporten experiencia a los proyectos.

✓ **Formación personal:** Debe haber una mayor guía en cuanto a la formación del asociado, de tal manera en que se garantice tener un crecimiento potencial continuo por medio de las experiencias vividas y del enfoque en el conocimiento del yo dado en cada una de las actividades; se hace necesario contar con un plan carrera que lo fortalezca

✓ **Formación profesional:** Es importante tener un contacto directo con las instituciones educativas, que faciliten la generación de capacitaciones, semilleros, seminarios o diplomados adicionales a los obtenidos en el pensum académico, se debe garantizar egresar profesionales que realmente SEPAN hacer y generen RESULTADOS.

✓ **De los estudiantes:** Hay que migrar a tener cobertura en todos los semestres académicos, de tal manera en que se garantice brindar una formación de mínimo 5 años para egresar profesionales que generen cambio positivo en la sociedad; esto ratifica la necesidad de contar con un plan carrera que detalle el perfil de ingreso y egreso, con el fin de brindar oportunidades de crecimiento en todas las etapas de la vida universitaria del estudiante.

## **Diseño del re direccionamiento estratégico para la asociación nacional de estudiantes de ingeniería industrial, administrativa y de producción – ANEIAP -.**

El direccionamiento estratégico se debe re establecer teniendo en cuenta los mecanismos de seguimiento a la planeación, recolección e interpretación de datos y una cultura organizacional que llevan a que realmente los asociados de todos los niveles estén dirigidos a un mismo punto de manera estratégica.

### **Direccionamiento conectado a la propuesta de valor**

Continuando con el direccionamiento estratégico ya aplicado en la asociación, se propone añadir el principio fundamental para el cumplimiento de la propuesta de valor:

- **Principio de formación:** ANEIAP potencializará la formación de sus asociados tanto personal, por medio de una guía real para el desarrollo de habilidades y capacidades y generando espacios de auto conocimiento, como profesional, generando estrategias de aprendizaje confiables y aplicadas.

Además, será responsabilidad de la presidencia velar por el cumplimiento de la promesa de ANEIAP, por ende, a su cargo estará el siguiente direccionamiento, evaluado netamente bajo resultados subconscientes en los asociados y juntas directivas:

- **Directriz:** Velar por el cumplimiento de la propuesta de valor de la ANEIAP.
- **Objetivos**
  - Aumentar la asociatividad de ANEIAP, que favorezca de manera directa a los asociados y juntas directivas. (Perspectiva cliente)
  - Nombre indicador: Asociatividad
  - Indicador: Percepción de asociatividad por parte del asociado

- Brindar una guía en la formación personal del asociado, profundizando el auto conocimiento y desarrollo de habilidades y capacidades. (Perspectiva aprendizaje y crecimiento)
  - Nombre indicador: Formación personal
  - Indicador: Resultados del plan carrera (sección personal)
- Potencializar la formación profesional del asociado, egresar profesionales que realmente sepan hacer y generen resultados. (Perspectiva aprendizaje y crecimiento)
  - Nombre indicador: Formación profesional
  - Indicador: Resultados del plan carrera (sección profesional)

### **Estrategia de planeación esperada para la ANEIAP**

En el desarrollo del presente documento se ha mencionado que existe una óptima y pertinente planeación, la cual cuenta con una completa herramienta de seguimiento; pero que esta no se ha sabido gestionar bien. Es por esto que para contar con un direccionamiento estratégico que realmente dirija a los asociados a un mismo punto, se debe mejorar la forma en la que este direccionamiento se conecta con ellos, desde el nivel nacional, hasta el nivel capitular. Para ello, se divide la estrategia de planeación en fases gestionadas por los directivos nacionales:

- **Fase 1:** Hacer un diagnóstico nacional de ANEIAP, identificando la situación actual de la asociación al tener en cuenta resultados de la práctica anterior frente al direccionamiento establecido.
- **Fase 2:** Plantear las estrategias y actividades para el cumplimiento de los objetivos ya establecidos para el periodo de PLANEIAP, proyectando las metas que se pretenden alcanzar en el periodo.

- **Fase 3:** Retroalimentar a los capítulos para alinearlos a las estrategias y actividades a implementar para enfocarlos al cumplimiento de las mismas según su situación y alcance.
- **Fase 4:** Participar de la construcción de los planes de gestión de los miembros nacionales (capítulos) para establecer en qué medida ellos van a llevar a cabo las actividades planteadas, y así poder hacer un seguimiento (por medio de la herramienta actual) periódico personalizado y enfocado en las fortalezas de cada uno.
- **Fase 5:** Dar apertura a la ejecución de la planeación para el año de gestión, en donde se socialice a los asociados qué se espera de la ANEIAP y cómo cada capítulo aportará al cumplimiento.
- **Fase 6:** Hacer una socialización periódica de gran alcance y por diferentes medio de comunicación en donde se actualice a la asociación del cumplimiento de las metas que se lleve hasta el momento. De esta forma, la ANEIAP, se acercará más a compartir un direccionamiento globalizado, en donde todos los asociados sepan a dónde se están enfocando los esfuerzos.
- **Fase 7:** Retroalimentar el avance de la asociación al cerrar el año de gestión, de tal forma que se dejen los lineamientos base con los que los directivos nacionales harán su respectivo diagnóstico.
- **Fase 8:** Actualizar la planeación al culminar el periodo PLANEIAP de cuatro años, de tal forma en que se plantee una nueva visión y se acompañe de las directrices y objetivos para su cumplimiento.

Los cambios más significativos con esta metodología son:

- a. Una planeación que realmente vaya de nivel nacional a nivel capitular, anticipándose la primera a la elección de directivos capitulares, para así, guiarlos desde el proceso de postulación.
- b. Hacer un seguimiento a los capítulos de manera personificada y enfocada a las fortalezas de los mismos y al nivel de aporte que van a hacer a los indicadores nacionales según su planeación inicial (asignando porcentajes para ponderación)
- c. La generación de propuestas es así: PLANEIAP da las directrices y objetivos, NACIONAL postula las estrategias y entre NACIONAL Y CAPITULAR se estiman unas actividades.

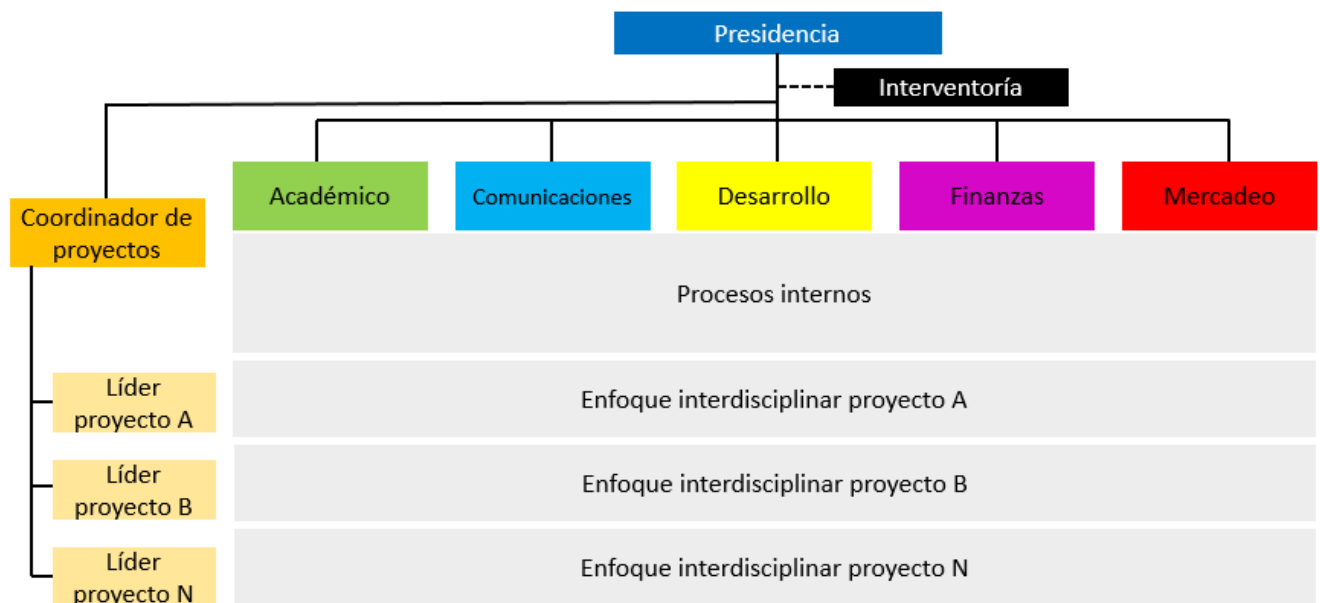


## Puesta del diseño organizacional de asociación nacional de estudiantes de ingeniería industrial, administrativa y de producción – ANEIAP -

Tomando como base la propuesta del antecedente 1, se genera una propuesta de diseño organizacional que relaciona a la estructura organizacional con el plan carrera.

### Estructura organizacional vertical – matricial

Ilustración 17. Propuesta de estructura organizacional vertical - matricial



*Fuente: elaboración propia*

De tal manera que se divida el liderazgo de la asociación, tanto por área funcional como por proyecto, con el objetivo de proyectar una ANEIAP con mayor especialización y flexibilidad.

Se habla de una **estructura orgánica vertical** en cuanto se enfocan los esfuerzos en el cumplimiento de los procesos internos, proponiendo que haya personas en las direcciones enfocadas netamente al cumplimiento de lo que se requiere para el funcionamiento mínimo de ANEIAP.

Y por otro lado, se habla de una **estructura orgánica matricial** cuando se propone que los asociados hagan parte de algún área funcional, pero enfoquen sus esfuerzos en el cumplimiento de los lineamientos de un proyecto en específico.

Para ello, se añade una coordinación de proyectos, conectada a la presidencia desde un nivel más cercano que las áreas funcionales, pero establecida en una posición en la que se es necesario tenerlas en cuenta para la toma de decisiones.

### **Descripción de la Coordinación de Proyectos**

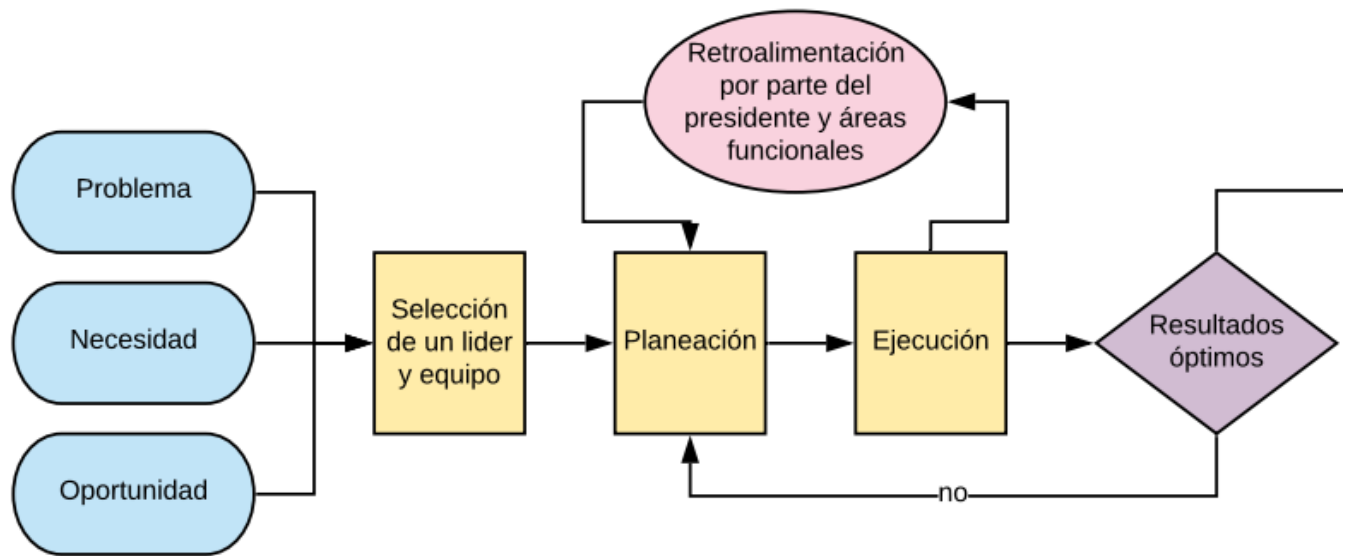
El objetivo de la coordinación de proyectos es innovar para generar mejoras constantes a la cadena de valor de ANEIAP, atacando las problemáticas, satisfaciendo las necesidades y aprovechando oportunidades.

La ventaja de la coordinación de proyectos es que habrá un ente en ANEIAP enfocado específicamente en aquellos aspectos de ANEIAP en los que se requiera innovar, sin tener una operatividad que lo desconcentre del objetivo y sin aspectos urgentes a los cuales dedicarles tiempo, sino sólo aquellos que son importantes.

Vale la pena aclarar que al hablar de proyectos se habla de un mecanismo con inicio y final, en el que se evalúa en este caso, una metodología para atacar un problema, satisfacer una necesidad o aprovechar una oportunidad, para así, una vez se tenga un resultado, se agregue un nuevo proceso a la cadena de valor, de la siguiente manera:

- **Etapas 1: Líder proyecto conectado a coordinador de proyectos**

Ilustración 18. Etapa 1 Coordinación de Proyectos

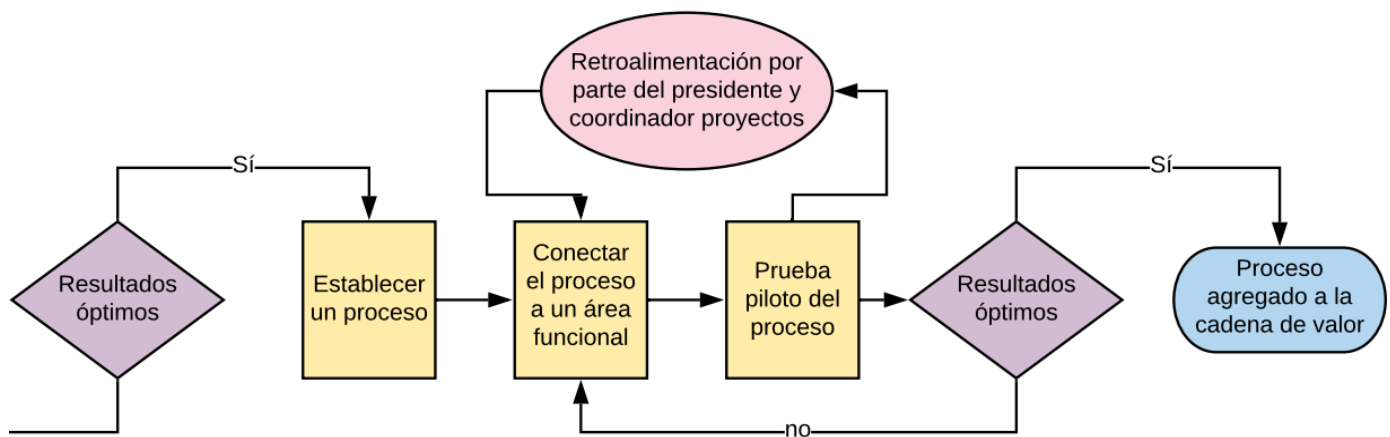


*Fuente: elaboración propia*

- **Paso 1 - Definición del proyecto:** La presidencia y áreas funcionales, asesorados por el interventor y teniendo en cuenta la información para la toma de decisión y la posición del coordinador de proyectos, identifican sobre cuáles problemas, necesidades y oportunidades se va a trabajar, para así concluir cuántos y cuáles proyectos existirán para el año en curso.
- **Paso 2 – Elección de un equipo:** Se hace elección del líder del proyecto y del equipo base estratégico para coordinar la ejecución del proyecto.
- **Paso 3 – Planeación:** Allí se proyectarán los resultados del proyecto y los mecanismos para llegar a ellos.
- **Paso 4 – Ejecución:** Puesta en marcha del proyecto.
- **Retroalimentación:** Debe existir retroalimentación constante por parte de presidencia y las áreas funcionales (o de algún equipo que se especialice en esto), de tal manera en que se apliquen mejoras bajo metodología ágil de ejecución de proyectos

- **Paso 5 - Fin del proyecto:** Se analiza si los resultados del proyecto fueron óptimos, conectados con los esperados.
- **Decisión:** Si los resultados fueron óptimos, evoluciona a la segunda etapa; si los resultados no fueron óptimos, se re plantea la planeación, para dar nuevo inicio a otra ejecución.
- **Etapla 2: Líder proyecto conectado a área funcional específica**

Ilustración 19. Etapa 2 Coordinación de Proyectos



*Fuente: elaboración propia*

Se evoluciona a esta etapa cuando los resultados del ejercicio anterior fueron óptimos.

- **Paso 1 – Establecer un proceso:** Partiendo de la ejecución y el resultado, se estructura un proceso que pueda ser liderado por alguna área funcional, ya sea creando un nuevo proceso o mejorando uno ya existente.
- **Paso 2 – Conectar proceso a área funcional:** Realizar un protocolo que de paso al involucramiento del proceso dentro del que hacer del área funcional correspondiente.
- **Paso 3 – Prueba piloto:** Se establece un tiempo para implementar el proceso en una muestra electa.

- **Retroalimentación:** Debe existir retroalimentación constante por parte de presidencia y coordinador de proyectos, de tal manera en que se apliquen mejoras bajo metodología ágil de ejecución de proyectos
- **Paso 5 - Fin del proyecto:** Se analiza si el proceso continuó con los lineamientos del resultado óptimo del ejercicio anterior
- **Decisión:** Si los resultados fueron óptimos, se agrega el proceso a la cadena de valor, generando el cambio estático en el área funcional; si los resultados no fueron óptimos, se re plantea la conexión del proceso al área funcional.

### **Características fundamentales de la Coordinación de Proyectos**

- a. Los proyectos son **transitorios, NO estáticos**: ANEIAP tendrá vigente el proyecto en medida en que no se haya llegado al resultado esperado, cumpliendo con un plazo de tiempo para ello.
- b. La elección de los proyectos a trabajar será una **responsabilidad conjunta** del presidente, los directores de las áreas funcionales y por último, del coordinador de proyectos.
- c. Cada proyecto contará con un líder y un equipo **conformado por asociados**, más no por algún director, ya que se necesitan personas que estén concentradas específicamente en el proyecto, sin ninguna operatividad que los desenfoque.
- d. La **retroalimentación constante** es fundamental, ya que al tener poco tiempo para la aplicación (esperado de un año), no se puede esperar al fin del proyecto para analizar qué funcionó y qué no. Hay que generar mecanismos para identificar las fallas y atacarlas antes de llegar al resultado final.

## **Bases para la construcción de un plan carrera**

Es importante contar con un plan carrera que guíe la formación personal y profesional del asociado, en diferentes etapas y con diferentes enfoques, de tal manera que se fomente un proceso de cinco años (toda la vida universitaria) con el asociado y se obtengan resultados reales, que se puedan analizar de manera tangible.

Las bases que se proponen en este documento van relacionadas con el mecanismo para diseñar e implementar el plan carrera y con un diseño esperado de plan carrera.

### **Diseño esperado de plan carrera:**

Para esto, se tiene como base la propuesta de plan carrera del antecedente uno (1), del que se extrae la metodología de tener enfoques y categorías; en donde el asociado debe cumplir con ciertos requisitos en cada enfoque para poder trascender a la siguiente categoría.

**A) Enfoques del plan carrera:** se proponen haciendo alusión a la propuesta de valor de ANEIAP y siguiendo los lineamientos básicos de una organización son:

- **Desarrollo profesional:** responde a qué conocimiento va adquiriendo frente a la carrera, qué capacidad tiene de generar resultados
- **Desarrollo personal:** responde a cuáles habilidades generanciales o blandas va desarrollando, cuál es la percepción que tiene sobre sí mismo.
- **Institucional:** responde a qué tanto sabe sobre la asociación, qué tan crítico es hacia ella
- **Experiencia:** responde a qué tanta participación ha tenido en ANEIAP, cuáles oportunidades ha aprovechado

**B) Categorías del plan carrera:** se proponen buscando una continuidad de cinco años del asociado – estudiante, y una permanente conexión ya como profesional, el perfil del progreso se propone de la siguiente manera:

- **Nivel 1 – 6 meses:** aquel asociado nuevo, que ingresa como provisional; esta persona tendrá como objetivo conectarse con la asociación, dejándose sorprender por ella.
- **Nivel 2 – 6 meses:** aquel asociado que pasó el periodo de prueba como nuevo ingreso; esta persona tendrá como objetivo adherirse a la cultura organizacional de ANEIAP, e iniciar con la construcción de su aprendizaje
- **Nivel 3 – un año:** aquel asociado que ya ha vivido un año de experiencias y sorpresas y ahora se proyecta a empezar a tener roles de liderazgo; esta persona tendrá como objetivo medirse como líder e iniciar un pensamiento crítico hacia la asociación.
- **Nivel 4 – un año:** aquel asociado que ya se ha retado a vivir roles de liderazgo y puede aspirar a unos de mayor responsabilidad y reto; esta persona tendrá como objetivo perfeccionar su capacidad como líder, perder el temor a asumir grandes responsabilidades y aprender a formar más líderes.
- **Nivel 5 – un año:** aquel asociado que ha adquirido grandes responsabilidades como líder y puede aspirar a más o empezar a asesorar a quienes quieran vivirlas; esta persona tendrá como objetivo profundizar completamente su liderazgo, obtener la habilidad de formar más líderes, ya desde un aspecto más técnico y profesional, y proyectar su futuro como ingeniero.
- **Nivel 6 – un año:** aquel asociado con un liderazgo formado en el máximo alcance que ANEIAP puede dar, quien ya se proyecta a ser oficialmente un ingeniero; esta

persona tiene como objetivo formar a otros en tanto a nivel profesional como personal y definir su camino a ingeniero.

- **Nivel 7- Miembro Profesional:** aquel profesional egresado de ANEIAP, quien cuenta con el perfil de egreso; esta persona tiene como objetivo poner en práctica en el ámbito laboral todo lo que aprendió en su vida como estudiante y compartir este conocimiento con quienes aún se encuentran en esa vida.
- **Nivel 8 – Miembro Honorario:** aquel profesional egresado de ANEIAP que durante su paso por la asociación generó cambios de gran impacto y alcance, y quien, ya como profesional, siguió aportando en gran medida a la mejora continua de la asociación, formando, guiando, compartiendo oportunidades, asociando.

**C) Medición del plan carrera:** se propone una medición que tenga énfasis en el resultado, no en la operatividad, puesto que se busca un plan carrera dinámico, y tanta estandarización que limite el proceso y, hay que tener en cuenta que los capítulos tienen enfoques diferentes y las alternativas de crecimiento, experiencias y roles de liderazgo al interior de ANEIAP son muy amplios; por ende, la medición que se propone para cada enfoque, bajo ponderación simple, es la siguiente:

- **Desarrollo profesional:**
  - ✓ Test tipo ECAES: que fortalezca el análisis crítico que el estudiante hace sobre aspectos de la carrera.
  - ✓ Cumplimiento de metas profesionales: que mida la capacidad de generar resultados reales.
- **Desarrollo personal:**



- ✓ Test de habilidades gerenciales/blandas: que mida el crecimiento que se tiene en cada una de las habilidades bases desarrolladas en ANEIAP.
- ✓ Test de auto percepción: que analice qué tanta percepción crítica y optimista tiene la persona sobre sí misma, dando respuesta a qué tanto se conoce y cuánta seguridad se tiene.
- ✓ Evaluación 360: en la que se analice la percepción que tienen los demás sobre sus habilidades gerenciales/blandas puestas en práctica durante el periodo de gestión.
- **Institucional:**
  - ✓ Evaluación CEA (ciclo educativo ANEIAP): que mida el conocimiento que se tiene frente a la asociación.
  - ✓ Coherencia con cultura y ética organizacional: en donde se analice qué tan alineado está el asociado frente al código de ética de ANEIAP y cómo proyecta e incentiva la cultura organizacional de la misma.
- **Experiencia:**
  - ✓ Participación: que mira qué tanto la persona participó de las oportunidades de integración y crecimiento que se le brindaron en ANEIAP en el periodo a evaluar.
  - ✓ Roles de liderazgo: en donde se identifique qué tipo de roles de liderazgo la persona se atrevió a vivir.

Para conectar esta medición con las categorías como estudiante (nivel 1 al 6) se propone una metodología en la que los niveles tengan todos una misma meta para que el asociado trascienda en ellos, pero se espera que los enfoques vayan teniendo mayor exigencia mientras mayor sea el nivel; por ejemplo, en el nivel 1 se espera que los resultados del desarrollo

profesional sean en suma de un 15%, mientras que en el nivel 3 tiene como meta unos resultados del 40%.

De esta manera, los mecanismos de evaluación van a ser los mismos en todas las categorías, dando mayor orden al proceso y garantizando una evaluación progresiva del mismo.

**D) Incentivos del plan carrera:** el incentivo que se propone para que los asociados quieran aumentar de categoría se divide en:

- **Oportunidad:** los roles de liderazgo que los asociados pueden empezar a tener
  - **Nivel 1:**
    - Participación
    - Staff de coordinación en el área funcional
  - **Nivel 2:**
    - Staff de eventos capitulares, seccionales y regionales
    - Staff de proyectos seccionales
  - **Nivel 3:**
    - Coordinador en su área funcional
    - Coordinador general de evento capitular, seccional o regional
    - Coordinador de áreas funcionales de eventos capitulares y seccionales.
  - **Nivel 4:**
    - Coordinador de áreas funcionales de evento nacional
    - Director, presidente, interventor o coordinador de proyectos capitular
    - Líder de proyecto capitular o seccional

- Staff de proyecto nacional
- **Nivel 5:**
  - Coordinador de evento nacional
  - Director, presidente, interventor o coordinador de proyectos nacional
  - Asesor de junta directiva capitular
- **Nivel 6:**
  - Asesor de evento nacional
  - Asesor de junta directiva nacional
- **Distinción:** Generar cultura del plan carrera por medio de distinción física que se le otorgue de manera pública, en medio de una ceremonia o asamblea, a quienes trascienden en su categoría.

### **Mecanismos para diseñar e implementar el plan carrera**

Para que estas bases de propuesta de plan carrera no queden en el aire, es importante planear un mecanismo en el que se perfeccione el diseño y se de paso a la implementación, para eso:

- **Etapas 1:** Hacia el diseño y validación del plan carrera
  - A. **Diseñar la medición:** de la mano de expertos, generar los test necesarios para la medición ya sea diseñándolos de cero o tomando como base algunos ya validados.
  - B. **Validar la propuesta:** hacer una medición de los asociados que relacione capítulo, semestre académico, semestres en ANEIAP y roles de liderazgo ejercidos semestre por semestre, para contrastarlo con la propuesta,

identificando la relación entre los capítulos en que se cumple o no con el plan carrera diseñado y el rendimiento de estos.

- C. **Validar las mediciones:** hacer una aplicación global de las mediciones diseñadas, y analizar los resultados
- D. **Perfeccionar las mediciones:** bajo la retroalimentación que se realice en el ejercicio anterior, teniendo en cuenta factores de mecanismo, tiempo y conformidad con resultado.
- E. **Re evaluar el diseño de plan carrera:** retroalimentar y mejorar el diseño propuesto teniendo en cuenta el resultado de los ejercicios.
- F. **Asignar metas a cada enfoque según la categoría:** haciendo un contraste entre los resultados obtenidos en la aplicación de la medición y los resultados esperados.
- **Etapa 2:** Hacia el perfeccionamiento, y la aprobación del plan carrera
  - A. Implementar nuevo estudio con las mejoras aplicadas
  - B. Validar nuevamente
  - C. Categorizar a los asociados actuales
  - D. Generar documento formal de plan carrera para ser aprobado en asamblea
  - E. Dar distintivos a los asociados actuales
  - F. Realizar seguimiento a los primeros periodos de aplicación del plan carrera oficial

## **Propuesta de un nuevo sistema de gobernanza para la asociación nacional de estudiantes de ingeniería industrial, administrativa y de producción – ANEIAP -.**

El sistema de planeación estratégica de ANEIAP está diseñado de tal manera en que la planeación nacional se hace previa a la planeación capitular, pero, el sistema de gobernanza de ANEIAP ha tenido como resultado los últimos años, que las Juntas Directivas capitulares queden electas previo a la elección de la Junta Directiva nacional, haciendo que las primeras definan su planeación capitular sin tener en cuenta la planeación nacional, al no contar con un director que los lleva a esto.

Por ende, teniendo en cuenta el plan carrera propuesto anteriormente, en donde se establece que hay que contar con un desarrollo profesional y personal y un con conocimiento y experiencia institucional previa para poder aspirar a ser Junta Directiva Nacional, se propone un sistema de gobernanza tomando como base el proceso establecido de elección de Junta Directiva, generando algunos cambios, así:

### **Elección de Junta Directiva Nacional**

**Periodo:** Octubre

**Marco:** Asamblea Nacional General Ordinaria de evento en curso

**Elección:** Con base en Reglamento Interno Nacional de ANEIAP, Título VII, Capítulo I, Artículo 86 “Fases del proceso”, los cambios serían los siguientes:

- **Fase de apertura:**
  - El inicio al proceso de convocatoria de postulados para Junta Directiva Nacional, irá acompañado de la publicación de una lista de **pre-seleccionados**, la cual mencionará a los directores o asociados que hayan tenido un buen rendimiento, basados en el compromiso,

pensamiento crítico y colaborativo y que hayan generado cambio positivo en algún proceso en específico. Estos pre-seleccionados tendrán un bono previamente establecido al momento de evaluar los filtros.

- La verificación de requisitos se hará teniendo en cuenta la categoría de plan carrera en la que se encuentre el asociado
- En vez de hacer recepción de planes de gestión, se recibirá un documento (bajo formato) en el que se detallen las estrategias a implementar para dar cumplimiento a los objetivos del PLANEIAP, de manera correspondiente a cada área funcional.

- **Fase evaluativa:**

- En vez de evaluar un plan de gestión, se evaluará el documento en el que se consignen las estrategias propuestas para dar cumplimiento a los objetivos del PLANEIAP
- Se dará una nota respectiva a los últimos resultados del plan carrera, con el fin de incentivar a quienes llevan un buen proceso al interior de ANEIAP y con su formación

- **Fase informativa:** Sin cambios

- **Fase de selección final:** Sin cambios

### **Elección de Junta Directiva Capitular**

**Periodo:** Posterior a Octubre

**Marco:** Asamblea General Ordinaria

**Elección:** Con base en Reglamento Interno Nacional de ANEIAP, Título VII, Capítulo I, Artículo 86 “Fases del proceso”, los cambios serían los siguientes:

- **Fase de apertura:**

- La verificación de requisitos se hará teniendo en cuenta la categoría de plan carrera en la que se encuentre el asociado

- Se abrirán espacios con el director nacional correspondiente en donde se socialice qué se buscan con las estrategias nacionales planeadas para el cumplimiento del PLANEIAP

- Se recibirá un plan de gestión que evidencie las actividades a realizar para aportar a las estrategias planteadas por el director nacional correspondiente

- **Fase evaluativa:**

- El director nacional correspondiente dará una nota para el postulado teniendo una rúbrica que calificación que denote la relación capítulo nacional tanto de los documentos entregados como del interés que se ha demostrado. Dicha nota será promediada con el resto.

- Se dará una nota respectiva a los últimos resultados del plan carrera, con el fin de incentivar a quienes llevan un buen proceso al interior de ANEIAP y con su formación

- **Fase informativa:** Sin cambios

- **Fase de selección final:** Sin cambios

De esta manera, con pequeños cambios, ANEIAP se acerca a estar más conectada, entre los niveles organizacionales nacional y capitular; y entre la planeación y gestión, siguiendo la proyección a cuatro años y la propuesta de valor.

## **Propuesta de desarrollo y transformación organizacional para la asociación nacional de estudiantes de ingeniería industrial, administrativa y de producción – ANEIAP -.**

Para incentivar los cambios en la asociación se debe contar tanto con metodologías claras que proyecten etapas de aplicación y retroalimentación como con simbologías que lleven a cambiar el concepto de los asociados hacia los nuevos cambios, generando apertura en ellos, es por esto que, en la presente se propone una identidad de marca que represente el cambio organizacional que lleva ANEIAP, y una propuesta de metodología para aplicar las propuestas consignadas en el documento.

### **Identidad de marca ANEIAP**

Antes de generar cambios simbólicos en la cultura de una organización se debe hacer un entendimiento de lo que proyecta por medio de sus puntos comunicacionales, en este caso, se buscó la interpretación del logo de ANEIAP y se llegaron a las siguientes conclusiones:

- ANEIAP tiene oportunidades como marca emocional con quienes en algún momento fueron asociados y gozaron de las experiencias internas, por tal motivo, un cambio de imagen no puede ser tan abrupto y debe mantener simbologías anteriores.
- El logo de ANEIAP no genera recordación en las personas externas, puesto que no existe entendimiento de la marca tan solo viendo el logo, así que, se debe proponer uno con el que se llegue con un mensaje claro a quienes no tienen conexión alguna con ANEIAP.
- Por lo anterior, ANEIAP es una marca unidireccional, que le habla a sus asociados internos pero no genera comunicación con su entorno, y por otro lado se entiende que la asociación requiere de asociatividad para cumplir con su promesa.



- Por la rigidez que el logo tiene, se genera una brecha con el cliente externo, se debe crear uno más moderno, dando respuesta a las tendencias actuales de sobriedad y simpleza
- Por más que ANEIAP sea una marca unidireccional, el mensaje que su logo proyecta no llega de manera clara a los asociados, puesto que en su mayoría, no se entiende el significado de cada uno de los elementos que este tiene.

Así que, con esta base, se proyecta la creación de un nuevo logo que:

- Tenga un mensaje comunicacional claro, tanto para internos como para externos
- Mantenga la esencia del logo actual
- Sea dinámico y moderno

Para ello, se hace una explicación detallada de los elementos del logo actual:

Ilustración 20. Logo actual de ANEIAP



*Fuente: Manual de marca ANEIAP*

Tabla 17. Significado logo actual de ANEIAP

Elemento	Significado
ANEIAP	Asociación Nacional de Estudiantes de Ingeniería Industrial, Administrativa y de Producción

Piñón	La sinergia que debe existir en la asociación, entre las direcciones y capítulos
Puntos	Son las cabezas de las personas que se abrazan entre ellas formando el piñón
Flechas hacia arriba	El crecimiento de que los asociados tienen cuando trabajan en equipo

Para poder condensar lo anterior, se hace un trabajo guiado por expertos para la creación del logo que se proyecta, teniendo como base tres opciones, todas con una tipografía más moderna sin perder la de la actual; con diferenciación entre los colores del ANE y del IAP para generar más posicionamiento de las 3 carreras y el significado competo de las siglas para que la gente sepa de qué se habla. Ahora, lo que cambia en las 3 propuestas es el ícono que las acompaña, así.

- **Opción 1:** Versión más exacta del piñón actual renovado, vemos a los elementos como figuras humanas formando el gran engrane.

Ilustración 21. Propuesta 1 para logo de ANEIAP



*Fuente: Agencia CPC*

- **Opción 2:** Este es una representación un poco más abstracta del piñón pero de igual manera funcional

Ilustración 22. Propuesta 2 para logo de ANEIAP



*Fuente: Agencia CPC*

- **Opción 3:** La versión más trascendente, hicimos que el piñón se convirtiera en el ADN (estructura de ADN) de la asociación. Todos sus puntos funcionan interconectados y todos forman el mismo engrane

Ilustración 23. Propuesta 3 para logo de ANEIAP



*Fuente: Agencia CPC*

No obstante, es importante seguir trabajando en el logo de la asociación, vinculando cada vez más a los asociados para que sean partícipes de la creación del nuevo concepto y conecten los cambios organizacionales con los visuales; también es importante que el cambio oficial del

logo se haga conectado con las innovaciones organizacionales, de lo contrario se perderá el objetivo real.

## **Gestión del cambio**

Como se puede evidenciar, el desarrollo de las propuestas consignadas en el presente se hace de manera jerárquica, en donde el resultado de una lleva a la creación de la siguiente; por ende, se espera que la implementación de las propuestas lleve la misma dinámica, así:

- **Primer ítem - Hacia la propuesta de valor**
  - **Formación de directivos:** Se debe tener un gran enfoque en perfilar el liderazgo de las Juntas Directivas inicialmente, ya que son ellas las que llevarán a cabo las actividades que permitan el cambio organizacional. Para ello, se anexa un documento en el que se propone una metodología en la que se forma partiendo del SER al HACER para trascender de lo individual a lo colectivo.
  - **Pulimiento del PLANEIAP:**
    - Conectar la planeación – PLANEIAP - con la directriz de la propuesta de valor establecida.
    - Hacer un estudio de cada uno de los indicadores del PLANEIAP para mejorar las ecuaciones y garantizar una correcta recolección de datos.
    - Realizar una campaña de concientización en donde se puntualice el porqué de cada uno de los indicadores y se comparta el direccionamiento estratégico.
    - Guiar la toma de decisión haciendo una transición de los datos a información.
- **Segundo ítem – Hacia una estructura flexible y efectiva**

- Implementación de primera etapa con la Coordinación de proyectos definida anteriormente y hacer su respectiva retroalimentación
- Implementación de la segunda etapa con la Coordinación de proyectos definida anteriormente y hacer su respectiva retroalimentación
- Validar la estructura propuesta realizando pruebas piloto, involucrando oficialmente a los asociados con los proyectos establecidos
- **Tercer ítem – Hacia el desarrollo organizacional:** los siguientes son proyectos que pueden ser implementados bajo la Coordinación de proyectos
  - Plan carrera: siguiendo los pasos consignados en este documento
  - Gobernanza: controlando una prueba piloto de elecciones de Juntas Directivas bajo propuesta de este documento
  - Identidad de marca: guiar un desarrollo consciente de la interpretación interna y externa que se tiene frente a la marca para generar como resultado una nueva imagen ANEIAP, teniendo en cuenta los resultados del ejercicio anterior
- **Cuarto ítem – Socialización:** se debe generar un mecanismo con el que se realicen socializaciones periódicas del avance obtenido en ANEIAP con la implementación de los cambios
- **Quinto ítem – Oficialización (trascendencia):** una vez aplicadas las estrategias, y bajo resultados esperados u óptimos, se debe hacer aprobación del cambio por medio de una Asamblea Nacional General, en donde se de apertura a un cambio reglamental y/o estatutario para poder trascender realmente en los cambios

## CONCLUSIONES

Se desarrolló una propuesta de desarrollo y transformación organizacional para ANEIAP teniendo en cuenta los aspectos fundamentales de una organización, desde la identificación de su propuesta de valor, hasta la gestión del cambio, para trascender a una asociación más competente.

1. **Se recopiló y analizó las propuestas** hechas anteriormente para el mejoramiento de la asociación, bajo un previo diagnóstico trazable en el tiempo al comparar diagnósticos de ejercicios anteriores con la actualidad de la asociación. Lo anterior, con base en los antecedentes tomados para la ejecución del presente. Este fue el punto de partida para la toma de decisiones en las propuestas hechas posteriormente.
2. **Se identificó la propuesta de valor** de la asociación bajo una metodología innovadora y dinámica, permitiendo el análisis global de la asociación frente al cliente interno (estudiantes) y cómo esta le sirve o le puede servir para aliviar sus frustraciones y crearle alegrías
3. **Se hizo un re direccionamiento organizacional** conectando lo existente con la propuesta de valor identificada, al crear directrices e indicadores que midan el cumplimiento de la misma. Para ello, se formuló una estrategia de planeación que lleve al verdadero cumplimiento de lo que se necesita y que facilite el empalme de las gestiones año tras año.
4. **Se propuso un diseño organizacional** partiendo de la propuesta de una estructura organizacional vertical – matricial, que permite tanto la flexibilidad como la especialidad y busca el fortalecimiento de los procesos internos y la innovación.

Adicional, se describe el funcionamiento de la coordinación de proyectos, de la que se propone implementación. Posterior se consignó las bases para la construcción de un plan carrera que guíe la formación de los asociados, teniendo en cuenta enfoques y estandarizando el creciendo en categorías, las cuales cuentan con incentivos y metodologías de medición.

**5. Se formuló una propuesta de sistema de gobernanza** detallando un mecanismo en el que, bajo pequeños cambios, se logre tener una planeación partiendo desde el nivel nacional y una ejecución partiendo desde el nivel capitular. El mecanismo se plantea enfocado a la elección de Junta Directiva Nacional y Junta Directiva Capitular

**6. Se presentó una propuesta de desarrollo y transformación organizacional** partiendo de la comprensión de la marca ANEIAP, su simbología y su mensaje comunicacional para generar unas propuestas de marca que satisfagan las necesidades de actual y promuevan el cambio de concepto para la transformación organizacional, para la cual se identificó una metodología para la gestión del cambio en ANEIAP

## **RECOMENDACIONES**

- 1.** Se hace necesaria la socialización de las propuestas consignadas en el presente documento para la alineación de los procesos siguiendo la propuesta de diseño y transformación organizacional, en donde se da la metodología para gestionar el cambio.
- 2.** Es importante promover la participación de los asociados en la construcción y retroalimentación constante de las propuestas que se decidan implementar, esto, para facilitar el cambio y generar una verdadera transformación organizacional.
- 3.** Se hace énfasis en la generación de un plan carrera, puesto que es garantizar la formación organizada y real de los asociados hará que los procesos, en general, tengan mayores resultados. Es necesario que la implementación de esta sea organizada y constante, puesto que conlleva a categorizar a la totalidad de los asociados de ANEIAP, y a gestionar cambios en los procesos.



## **BIBLIOGRAFÍA**

Castaño Morales, N. (2015) DISEÑO DE UNA PROPUESTA INNOVADORA DE GESTIÓN ADMINISTRATIVA PARA LA ASOCIACIÓN NACIONAL DE ESTUDIANTES DE INGENIERÍA INDUSTRIAL, ADMINISTRATIVA Y DE PRODUCCIÓN – ANEIAP.

Recuperado el 15 de Octubre de: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/handle/11059/5893/6584012C346d.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Blanco Castro, C. Dulcey Ospino, J. (2018) DISEÑO DE UNA METODOLOGÍA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA ENTIDADES NO GUBERNAMENTALES: CASO ASOCIACIÓN NACIONAL DE ESTUDIANTES DE INGENIERÍA INDUSTRIAL, ADMINISTRATIVA Y DE PRODUCCIÓN –ANEIAP.

FRENCH, W. BELL, C. ZAWACKI, R. Desarrollo organizacional: Transformación y administración efectiva del cambio. México D.F.: McGraw-Hill, 2007

GUÍZAR, R. Desarrollo organizacional: Principios y aplicaciones. México D.F.: McGraw-Hill, 2008.

CUMMING. WORLEY. Desarrollo organizacional y cambio octava edición. México: Thomson Editores S.A, 2005.

ANEIAP. ASAMBLEA GENERAL DE ASOCIADOS. Enero 8 del 2018. Estatutos Nacionales.

ANEIAP. EQUIPO NACIONAL DE INTERVENTORES. Enero 8 del 2018. Reglamento Interno Nacional. 74° Asamblea Nacional General Ordinaria.

ANEIAP. Código de ética y comportamiento de la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingenierías Industrial, Administrativa y de Producción. Enero 27 de 2008.

ANEIAP. Manual de Imagen Corporativa de la Asociación Nacional de Estudiantes de Ingeniería . Enero 27 de 2008

COLOMBIA. ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA (1991). Artículo 38.

## **ANEXO B**

### **COASER - LIDERANDO DESDE EL SER**

#### **1. JUSTIFICACIÓN**

Los motivos que llevaron a formular esta propuesta, es con el fin de brindar las herramientas necesarias para promover en la JDC-IC, cada líder desarrolle de manera integral y estimulada desde su “ser” el plan de trabajo propuesto inicialmente y culmine con éxito hasta finalizar el periodo electo, con ello buscamos que se cumplan con éxito los objetivos capitulares planteados como junta.

En el proceso del “conocer” y el “hacer” es decir, en la ejecución de cada actividad, el director/a se reconozca y se acepte con sus habilidades, virtudes y singularidades, crecer de manera significativa, una manera de liderar desde el “ser” conociendo y aceptando su yo, solo así le apostamos con esta propuesta de formación, transformar el clima organizacional del capítulo UTP, es momento de pasar de las capacidades individuales para aportar a lo colectivo, generando finalmente una reprogramación mental en cada miembro que trasciende en cada integrante de la junta al permitirle a este, desde su cargo, liderar y construir un proyecto de vida enfocado a la vocación, a las capacidades y a sus competencias como persona y como futuro profesional.

#### **2. EXPLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA**

Es importante resaltar que esta iniciativa es demasiado innovadora con un componente humano poderoso, siendo un proyecto se lleva a cabo a través de tres sesiones dirigidas, proceso que trasciende de lo individual a lo colectivo en las cuales se trabajan;

a) MÓDULO 1: El Ser

b) MÓDULO 2: El Conocer

### c) MÓDULO 3: El Hacer

Estas sesiones tienen consigo el apoyo de expertos y/o profesionales en el tema a tratar y utiliza tanto la teoría como la práctica para internalizar los conocimientos en quienes reciben las capacitaciones, es decir, en la JDC-IC actual. Estas son orientadas, a través de actividades creativas, didácticas y poco convencionales.

Además de esto, enfocados en el objetivo principal del proyecto este trae consigo una medición (antes y después), la cual proporciona un resultado, se espera, el nivel de autoconocimiento y proyección que cada integrante de la JDC-IC tiene de sí mismo, logrando así, medir el impacto de las sesiones y de las actividades llevadas a cabo al interior de ellas.

### **3. OBJETIVO PRINCIPAL**

Fortalecer las habilidades inter e intrapersonal de los miembros de La JDC-IC actual, para alcanzar un crecimiento significativo en cuanto al ser, conocer y hacer.

### **4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

Los siguientes objetivos hacen referencia a la finalidad que tiene cada uno de los tres módulos: Ser, Conocer y Hacer

Guiar a cada integrante de la JDC-IC para que realice una introspección que le permita identificar sus fortalezas y debilidades dentro de su rol de liderazgo.

Brindar herramientas técnicas que permitan a la JDC-IC realizar los cambios personales necesarios para ejercer eficiente e inspirador liderazgo.

Promover espacios dinámicos que lleven a aplicar los conocimientos adquiridos desde una correcta planeación de las estrategias, hasta garantizar una gestión más eficiente al interior del individuo, reconociéndose, y aceptándose para una construcción consciente de su proyecto de vida.

Medir el impacto que el proyecto tiene en cada integrante de la JDC-IC con respecto al autoconocimiento y planeación de actividades.

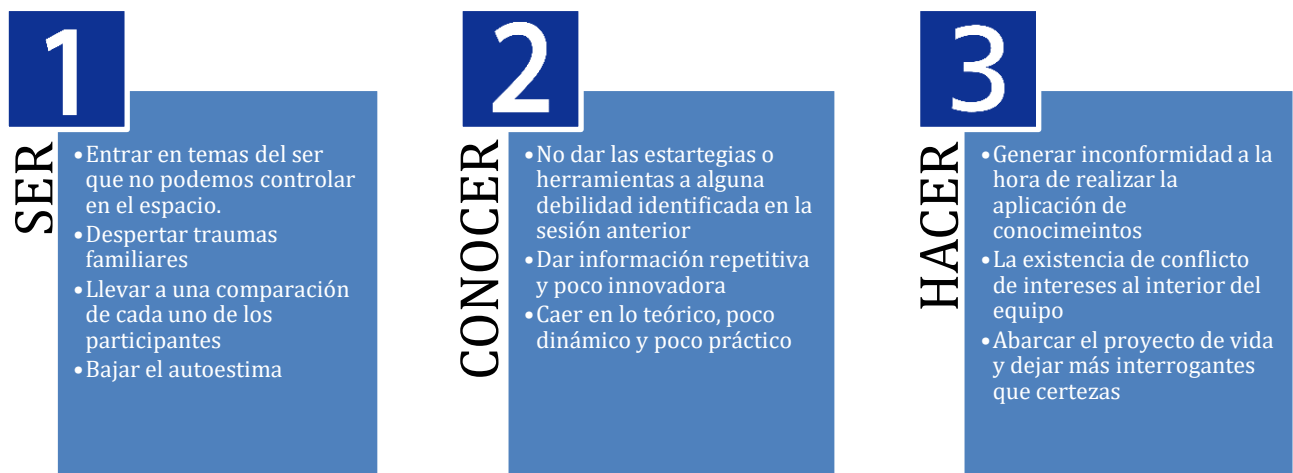
## 5. MÓDULOS DE COASER

A continuación se explica de manera detallada cada una de las variables que afectan o influyen en la ejecución de los tres módulos en los cuales se basará el proyecto.

### 5.1. Según contenido:



### 5.2. Según amenazas



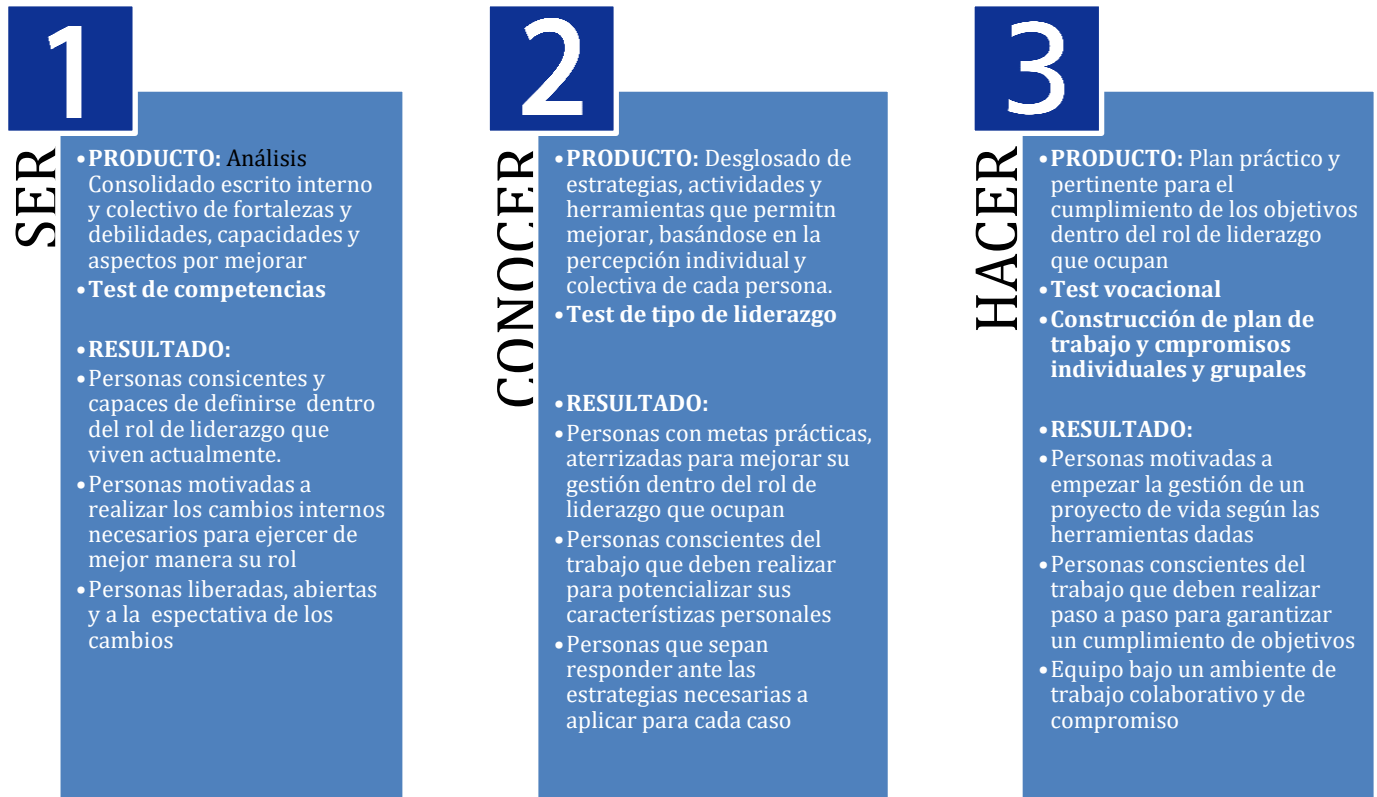
### 5.3. Según reflexiones:

<div><div>1</div><div>SER</div><ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cómo debo ser para hacer?</li><li>• ¿Cuáles son las fortalezas que me permiten ser buen líder?</li><li>• ¿Cuáles son las debilidades obstaculizan mi gestión dentro del rol de liderazgo?</li><li>• ¿Qué cambios internos debo realizar como líder?</li><li>• ¿Por qué he logrado lo que me propuse para este año de gestión?</li><li>• ¿Por qué no he logrado lo que me propuse para este año de gestión?</li></ul></div>	<div><div>2</div><div>CONOCER</div><ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Qué debo conocer para hacer?</li><li>• ¿Qué actividades me ayudarán a potencializar mis fortalezas?</li><li>• ¿Qué actividades me ayudarán a mejorar mis debilidades?</li><li>• ¿Cuáles son las estrategias o mecanismos que me permitirán hacer los cambios necesarios como líder?</li><li>• ¿Qué estrategias debo fortalecer para seguir cumpliendo con lo que me propuse para este año de gestión?</li><li>• ¿Qué herramientas debo aplicar para cumplir con lo que me propuse para este año de gestión?</li></ul></div>	<div><div>3</div><div>HACER</div><ul style="list-style-type: none"><li>• ¿Cómo lo voy a hacer?</li><li>• ¿Cómo llevo a cabo las actividades que fortalecerán y mejorarán mi gestión?</li><li>• ¿Cómo uno mis fortalezas, las herramientas y mis objetivos para su buen cumplimiento?</li><li>• ¿Cómo uno mis debilidades, las estrategias y mis objetivos para un buen cumplimiento en este año de gestión?</li><li>• ¿Cómo debo planear las actividades y garantizar un buen cumplimiento de objetivos?</li><li>• Según lo identificado, ¿Cómo debo estructurar mi proyecto de vida?</li><li>• Según lo aprendido, ¿Cómo deben ser mis prioridades y en qué me debo enfocar?</li></ul></div>
--	---	---

### 5.4. Según colaboradores

<div><div>1</div><div>SER</div><ul style="list-style-type: none"><li>• Grupo de expertos en psicología, las cuales realizarán trabajo individual y colectivo</li></ul></div>	<div><div>2</div><div>CONOCER</div><ul style="list-style-type: none"><li>• Grupo de egresados y ex ANEIAPOS que sepan manejar cada uno de los temas del contenido del módulo y conozcan desde adentro a la asociación</li><li>• Expertos en el tema</li></ul></div>	<div><div>3</div><div>HACER</div><ul style="list-style-type: none"><li>• Expertos en planeación</li><li>• Expertos en ejecutar un proyecto de vida</li></ul></div>
--	---	--

## 5.5. Según productos y resultados



## 6. MEDICIÓN

La medición del impacto del proyecto COASER se realizará a través de las siguientes metodologías:

### 6.1. Medición cualitativa: Video

Por medio de un video los participantes deberán definirse como personas dentro de su rol de liderazgo en máximo un minuto, respondiendo a los siguientes interrogantes:

¿Quién soy?

¿Qué me define?

¿Cuáles son mis fortalezas y debilidades dentro del rol de liderazgo que estoy ejerciendo?

¿Qué estrategias utilizaré para fortalecer mis debilidades y potencializar mis fortalezas?

Dicho video se realizará y analizará antes de iniciar con el proyecto y una vez este finalice.

## **6.2. Medición cuantitativa: Encuesta de satisfacción CRM:**

A través de una encuesta virtual se analizará la satisfacción de los participantes ante el proyecto, midiendo el nivel de cumplimiento de cada uno de los objetivos del mismo y de las expectativas generadas.

## **7. PROPUESTA DE APLICACIÓN**

Es importante mencionar que la propuesta de valor de ANEIAP se centra en la FORMACIÓN INTEGRAL de los estudiantes IAP, llevándolos a un perfil de egreso con unas características específicas en cuanto a competencias, habilidades y conocimientos, y sobre todo, con la cualidad de SABER SER, HACER Y CONOCER, generando resultados efectivos a donde vayan.

Sin embargo, la formación que hoy en día se está dando en ANEIAP no lleva 100% a ese perfil de egreso del que se habla, puesto que para ello se necesita:

Que los asociados cumplan un ciclo completo: que los lleve a empezar a participar desde los primeros semestres hasta recién graduados inicialmente.

Que la formación que se imparta sea organizada y ascendente: teniendo así claridad del crecimiento que va teniendo cada asociado y manejando un orden jerárquico en la enseñanza (quienes reciben y quienes dan)

Un plan de fomento integral: que permita visualizar a los líderes de los capítulos una base teórica y práctica sobre la cual impartir conocimiento y fomentar la enseñanza en sus asociados.

b) Herramientas de cuantificación del crecimiento: dejando a un lado lo intangible y subjetivo para traducir todo nuestro trabajo a una formación tangible y objetiva, y que permita al



estudiante ejercer a conciencia las actividades para fortalecer habilidades, capacidades y conocimientos de manera organizada y evaluando el crecimiento

Es allí, donde retomamos la importancia de tener un CICLO DE VIDA real, práctico y aplicable, dicho ciclo de vida debe ir acompañado de:

Perfil de ingreso y perfil de egreso

Plan de fomento integral específico

Etapas de crecimiento

Evaluación de desempeño

Pero, de nada sirve plantear todo lo anterior si no hay una previa formación de las Juntas Directivas Capitulares e Interventores Capitulares, que serían los encargados de hacer real todo lo que se proponga. Es por esto que se propone que, para la transición de ANEIAP hacia su ciclo de vida, se haga previo un trabajo fuerte a las JDC-IC de los capítulos, mientras de manera paralela se hacen pruebas piloto de lo propuesto en aquellos que ya cuenten con cierta aprensión del perfil de egreso y la formación interna.

La aplicación de COASER, de una manera efectiva y constante en los años 2020 y 2021 podrá llevarnos a dicha transición. La aplicación se propone de la siguiente manera:

## **8. PARA EL AÑO EN CURSO**

Evento: Se proponen dos alternativas, en ambas, es necesario hacer una gestión de recursos que garantice la asistencia de la totalidad de las JDC-IC: a) solicitando apoyo formal desde la nacional a las universidades, b) Incentivando a los capítulos a poner en sus presupuestos un apoyo a las JDC-IC, c) Invirtiendo parte de la reserva de ANEIAP nacional para financiar parte del evento y d) Haciendo una gestión de patrocinios apoyada por los egresados de ANEIAP.

Que el dinero NO SEA UN LIMITANTE, debemos invertir en el crecimiento y formación de nuestras Juntas Directivas

**A) Alternativa 1: SNC Pereira**

Qué: Contar con un evento dirigido a las JDC-I, en donde se ejecuten los módulos de COASER (los cuales organiza la JDN-IN según la necesidad que encuentre)

Cuándo: Junio – Julio, previo o posterior a SNC para dar tiempo de planeación y obtención de recursos (el impedimento es que tendría que ser entre semana y allí se tiene menos disponibilidad de egresados)

Dónde: En Pereira, con la figura de casas amigas o en algún hotel

Quién: Teniendo a un aliado en Pereira que coordine la logística y bajo la guía de la JDN-IN. Para los talleres y capacitaciones se puede contar con: egresados, profesores, profesionales, en cada una de las áreas (en Pereira se tiene una base de datos amplia al respecto, e igual se puede invitar a egresados de otras ciudades)

Estrategia: Los egresados pueden ser invitados al SNC directamente; los gastos de transporte se evitan al ser realizado por las mismas fechas del SNC. Se fortalece la motivación en las juntas para el segundo semestre del año (teniendo en cuenta que es un momento crítico históricamente para la motivación de la JDC-IC)

**B) Alternativa 1: JNA**

Qué: Contar con un evento dirigido a las JDC-I, en donde se ejecuten los módulos de COASER (los cuales organiza la JDN-IN según la necesidad que encuentre)

Cuándo: Puente del 23 de Marzo, previo o posterior a JNA para dar tiempo de planeación y obtención de recursos

Dónde: En Bogotá, dada la facilidad de transporte desde nuestras ciudades origen y la cantidad de egresados viviendo allí

Quién: Teniendo a un aliado en Bogotá que coordine la logística y bajo la guía de la JDN-IN. Para los talleres y capacitaciones se puede contar con: egresados, profesores, profesionales, en cada una de las áreas (en Pereira se tiene una base de datos amplia al respecto, e igual se puede invitar a egresados de otras ciudades)

Estrategia: La asamblea de JNA puede ser direccionada a una planeación real, teniendo a las Juntas Directivas reunidas en su totalidad. Se da un inicio de año enfocado.

Trabajo continuo: Enfocar el trabajo nacional (reuniones, tareas, proyectos) al crecimiento de los directores, interventores y presidentes. En donde lleve a que una gran cantidad del trabajo de la JDN-IN sea formar realmente.

Es necesario tener una relación diferentes con las Juntas Directivas con lo que se evidencie que ser JDC-IC no es simplemente adquirir más responsabilidades, sino trabajar y crecer bajo una propuesta diferente, con líderes de otras regiones y otras áreas: Para ello se puede tener:

Apoyo a la JDN-IN de un psicólogo o coach: Que enseñe a la JDN-IN a formar a distancia y facilite herramientas tecnológicas (evaluaciones) para analizar las competencias y habilidades de las JDC-IC.

Plan de formación: En donde se pueda planificar con cierta frecuencia la enseñanza que.

Apoyo de egresados: Para programar reuniones periódicas virtuales dirigidas únicamente a las JDN-IC, que estén dirigidas en capacitar, formar, dar experiencia, motivar, generar oportunidades, solucionar inquietudes, abrir debates.

Promover el apoyo entre Juntas Directivas: Por medio de estrategias puntuales, pasar de una interacción individual (capítulo - capítulo) (directores de una misma dirección, a un trabajo colectivo (entre capítulos y entre direcciones).

Aprovechamiento de las giras nacionales: Hacer que la gira no sea un espacio en el que se genera un primer contacto con las Juntas Directivas, sino uno en el que se fortalece un trabajo continuo que se viene haciendo.

## **9. RESULTADOS ESPERADOS**

JDC-IC estables (sin gran cantidad de renunciaciones)

JDN-IN más conectada y proyectada: Para que la JDN-IN forme, primero se debe formar, y para ello, deberá vincularse con personas estratégicas. Además de tener un proyecto de alto impacto en común.

Mejores resultados en el capítulo

Concientizar sobre la verdadera importancia que tiene la formación en nuestras actividades diarias

Corroborar el contenido de la formación en cada una de las etapas del ciclo de vida (pulir el ciclo de vida tomando como base la propuesta 2019)

Mayor formación impartida de los Directores a los Coordinadores de proyectos de las direcciones (que serán los futuros JDC-IC)

La elección completa de la JDN-IN 2021 en las fechas adecuadas, en donde la formación que se imparte da las bases del buen rendimiento en las postulaciones y elecciones

Aumento en la motivación general de la asociación: JDN-IN → JDC-IC → Coordinadores de proyectos → Asociados.

Mayor vinculación de egresados: Se encontró que contactar al egresado para que aporte desde su experiencia profesional a ANEIAP es la mejor manera de vinculación con la que contamos.

Mayor preparación y enfoque en las JDC-IC 2021.